جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية

محمد جميل العضايله

رسالة

مقدمة إلى

عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2004م

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم(13)

إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب محمد جميل العضايلة بـــ:

"أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في شركة البوتاس الأردنية"

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. صلاح الدين الهيتي		2004/8/17	مشرفاً ورئيساً
أ.د. حلمي شحادة		2004/8/17	عضواً
د. نضال الحوامدة		2004/8/17	عضواً
أ.د. نعمه الخفاجي		2004/8/17	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. ذياب البداينـــــة

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤتة – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى من أريق دمهم على مذبح الشهادة والبطولة تخليداً للتضحيات الكبيرة إلى والدي العزيزين تقديراً لفضلهما علي، لما أولياني من رعاية أبوية لا تعادلها مكافأة أو تقدير، إلى أخوتي جميعا والى كل من أحب، والى كل من يرجو الله مستقبلاُ أفضل، أدعو الله لي ولكم إن يرزقنا حق التوكل عليه سبحانه وتعالى، والأخذ بأسباب الحياة بجد واجتهاد، وأن ينفعنا بما علمنا ويعلمنا ما ينفعنا.

محمد جميل العضايلة

شكر وتقدير

بعد الحمد والشكر لله رب العالمين، أتقدم بالشكر الجزيل من الأستاذ الدكتور صلاح الدين الهيتي المشرف على هذه الرسالة، والذي أولاني بمتابعته الكريمة، ولم يدخر جهدا في تقديم المشورة والنصح، وأعانني بآرائه وتحليلاته العلمية ، فجزاه الله عني خير الجزاء .

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة اعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا أعباء دراسة هذه الرسالة وتقديم الملحوظات التي ستثري الموضوع بإذن الله، كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة العامة والذين ساعدوني كثيرا لإنجاح هذه الدراسة، وأتقدم بالشكر الجزيل إلى زملائي وأصدقائي في العمل والذين لم يتوانوا عن مساعدتي، فجزاهم الله عني كل خير .

محمد جميل العضايلة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية
في شركة البوتاس العربية

محمد جميل العضايله

جامعة مؤتة، 2004

هــدفت هــذه الدراســة إلى معرفة أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية لشركة الــبوتاس العربية، وقد تم تطوير استبانه خاصة تتكون من (43) فقرة لقياس متغيرات الدراسة. ويــتكون مجــتمع الدراســة من (176) مديراً ، وتم توزيع الاستبانه على جميع أفراد مجتمع الدراســة وبلــغ عــدد الاســتبانات التــي تم استرجاعها وخضعت للتحليل(147) استبانة أي بنســبــــة(88.02%) من المجتمع الأصلي. واستخدم الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن اســتراتيجية قــيادة الســوق مــن خلال الكلفة الاقل قد جاءت مرتفعــةً بمتوســط حسابــي(3.59). وجاءت أيضاً استراتيجية التمايز لدى المبحوثين فاعلة وذات مستوى مــرتفع وبمتوسط حسابي بلغ(3.67). في حين جاءت القوى التنافسية متوسطةً بمتوسط حسابي بلغ(3.32).
2. أن المتغيــر الــتابع الميزة التنافسية قد جاء متوسطاً بمتوسط حسابي(3.38). وبأهمية نسبية بلغت (67.64%).
3. أن هــنالك علاقــة ارتباطية بين أبعاد الخيارات الاستراتيجية والقوى التنافسية والميزة التنافســية، وأقــوى هــذه العلاقــات بين(استراتيجية التمايز) وبين البعد التابع(الميزة التنافسية) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.626).
4. وجود تفاوت في درجة التأثير النسبي للمتغيرات المستقلة(استراتيجية الكلفة، التمايز، القوى التنافسية) في المتغير التابع(الميزة التنافسية السعرية و الميزة التنافسية غيرالسعرية)، ويعزى ذلك إلى طبيعة العوامل التي تتضمنها كل من الاستراتيجيتين مجال البحث وكذلك العوامل الخاصة بقوى المنافسة.

وأوصت الدراسة بضرورة تحديد أهداف وغايات وسياسات واستراتيجيات الإدارة العليا للشركة ووضع الخطط والاستراتيجيات وفق الأسس العلمية والعملية وممارسة رقابة شديدة على الإنفاق والاستغلال الأمثل لطاقة الإنتاجية.

Abstract

Effect of strategic choices in competitive advantage
An applied study in Arab Potash Company

Mohammad jameel adayleh

Mutah University , 2004

The study aims to analaies the effect of the strategic choices in competitive advantage in Arab Potash Company, we developed a special questionnaire which consist of (43) paragraph to study the effect of variables, and we developed the hypotheses and some question for the study. (147) Questionnaire (88.02%) were subject for analysis, and we used a package of statistical method like mean and correlation, multi regression and (ANOVA) analysis .

It was found that:

1. The results indicate that cost leadership was very high with the average of (3.59) and the differentiation strategy was (3.67) and the competitive force was high with mean of (3.32) .
2. The results indicate that the strongest relation is between differentiation strategy and competitive advantage, the person correlation value is (0.626).
3. The results indicate that the variance in the effectiveness of the independent variable (cost leadership , differentiation , competitive force) in dependant variable (competitive advantage) with its dimensions (price and non price advantage) , because of the deference of its nature , and the special factor of the competitive force .
4. It was found the variance of the effectiveness of strategic choices in dependant variable (competitive advantage) and the variance of the effectiveness of these strategies on competitive advantage with two dimensions (price and non price advantage).

The study provided a number of recommendations that the top management are in need for determine the policies and strategies depending on economic and international variables, and try to reduce and control the costs, and build a good image to its product.

الفصل الاول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

تواجه إدارة المنظمة بالعديد من الخيارات مستفيدة من آفاق التفكير الاستراتيجي وطبيعة التوجه الاستراتيجي لها مستندة على نتائج التحليل الاستراتيجي، واعتماداً على ذلك فإن توفر نقاط القوة لايؤهل المنظمة لحالة تميزها عن مثيلاتها من المنظمات الاخرى، وانما يرتبط بالنهاية بقدرة المنظمة على توجيه نقاط القوة ضمن مساراتها الصحيحة، فبعد تحديد المنظمة لرؤيتها ووضع الاهداف التي ستعمل على تحقيقها الى جانب دراسة وتقييم عوامل البيئة المحيطة والقوى التنافسية بما يبين لها نواحي القوة والضعف التي تتسم بها، ويصبح من الممكن أن تطرح مساراتها الاستراتيجية التي يمكن الاختيار من بينها بشكل يوضح التوجه الاستراتيجي للمنظمة والحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها داخليا من جهة، ولآلية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخاصة والعامة والذي تشخص عبره موقعها الاستراتيجي من جهة ثانية .

ولقد اصبح الصراع بين الشركات على اختلافها عامة وخاصة، وبالاخص في السنوات الاخيرة في الحصول على اسواق جديدة او زيادة حصصها السوقية في الاسواق المحلية والدولية والعالمية الشغل الشاغل للإدارة العليا، واصبح هناك اتجاه واضح عند ادارة المنظمات الى التفكير في الخيارات الاستراتيجية الملائمة لتلك الاسواق حتى تستطيع اختراقه او الحفاظ على ما وصلت اليه بالدفاع عن حصتها السوقية ومركزها التنافسي فيه .

لذلك فقد اصبح لزاما على المنظمة امتلاك القدرة على تشخيص محتويات بيئتها الخارجية وابعاد بيئتها الداخلية، وحصر ما يمكن أن يشكل مزايا استراتيجية من نقاط قوتها (سواء تعلق الامر بالموارد التي تمتلكها المنظمة او المهارات التي اكتسبتها من خلال مزاولتها لنشاط اعمالها، والامكانيات الفنية والادارية) وترجمتها الى عوامل تفوق تنافسية تتمكن المنظمة باستغلالها من الوثوب الى الوضع الافضل

المرغوب فيه، وامر كهذا يتطلب ادراك العلاقة بين المزايا التنافسية للمنظمة وآليات القوى الدافعة وفهمها ممثلة بالخيار الاستراتيجي .

والخيار الاستراتيجي هو الوسيلة التي تحول المنظمة من الوضع الحالي الى موقع استراتيجي جديد، والسؤال الذي يواجه المديرين ورؤساء المنظمات هو ما هي البدائل والخيارات الاستراتيجية المحتملة؟ مما لاشك فيه إن الاجابة على هذا السؤال تعتمد على الموقف التنافسي للمنظمة فكلما كان موقفها التنافسي قويا كلما تعددت اختياراتها مقارنة بالمنظمات الاخرى ذات الموقف التنافسي الاضعف، والاساس القوي الذي تستند اليه استراتيجية المنظمة ويجعلها تستمر في تحقيق النجاح بشكل متواصل هو الميزة التنافسية(COMPETITIVE ADVANTAGE) وتتحقق اما بتقديم منتج بسعر اقل (ميزة التكلفة الاقل) او باستخدام بعض اساليب التمييز وتقديم منتج افضل يعتقد المستهلكون أنه يستحق سعر اعلى(مقابل التمييز).

ولما كانت شركة البوتاس العربية تحتل اهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني، وكونها واجهة تنافسية للصناعات الاردنية في الاسواق العربية والعالمية، فكان لزاما أن تتوجه جهود بحثية لتحليل اوضاع هذه المنظمة وجاءت فكرة هذه الدراسة التي تتناول قطاعا صناعيا هاما من حيث مساهمته في الناتج القومي الاجمالي ونسبة الصادرات ونسبة العمالة، معتمدين في ذلك تحليل أثر الخيار الاستراتيجي والقوى التنافسية في الميزة التنافسية.

2.1 مشكلة الدراسة

تمتلك شركة البوتاس العربية مزايا تنافسية عديدة وخاصة على مستوى الاسواق العالمية، إلا إنها لاتزال تعاني من مشكلة ضعف مقابلة هذه المزايا مع خياراتها الاستراتيجية، حيث أن عدم استثمار نقاط القوة التي تمتلكها في وضع خياراتها الاستراتيجية فإنها لن تعزز من الوضع القائم او تدفع بنفسها باتجاه الوضع الافضل المرغوب. لذلك تكمن مشكلة الدراسة في التركيز على ضعف ادراك العلاقة بين المزايا التنافسية التي تتمتع بها والخيارات الاستراتيجية المتاحة.

3.1 اهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

1- تطوير اطار نظري وفكري للتعرف على مفاهيم الخيارات الاستراتيجية والقوى التنافسية والميزة التنافسية.

2- التعرف على الخيارات الاستراتيجية والقوى التنافسية السائدة في بيئة الشركة.

3- تحليل تأثير الخيارات الاستراتيجية وقوى المنافسة في المزايا التنافسية التي تتمتع بها الشركة.

4- تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية للاستفادة منها في مجال عمل الشركة.

4.1 اهمية الدراسة

تنبع اهمية الدراسة من أن شركة البوتاس تلعب دورا مهما وفاعلا في الاقتصاد الوطني الاردني وتطويره، وتساهم بجزء كبير في الصادرات الوطنية، وفي مجال الإنتاج والاستهلاك العالمي حيث تنتج الشركة ما نسبته (4.6 %) من الناتج العالمي اي ما يقدر بـــ (1.956) مليون طن سنويا، ويوزع إنتاجها في عدة اسواق عالمية مثل آسيا واوروبا وامريكا الشمالية والجنوبية بالاضافة الى الاسواق العربية، وتسعى الشركة الى زيادة حصتها السوقية في اوروبا وآسيا، وتقوم الشركة بالعديد من الاستثمارات في شركات عديدة تابعة وحليفة حيث بلغت قيمة استثماراتها لغاية عام 2002 (29.6) مليون دينار، وهناك ست شركات حليفة وتابعة تتصل اعمالها بصناعة البوتاس وتعدينه وتملك الشركة حصصا فيها تساوي (20% - 55%)، وللشركة العديد من الخطط المستقبلية والتي تهدف الى رفع مردود الاستثمارات وزيادة الحصة السوقية وتعزيز المركز التنافس (التقرير السنوي لشركة البوتاس العربية 2003).

وفي ضوء ما تقدم فإن هذه الدراسة تكتسب اهميتها من كونها هي الاولى ـــ حسب علم الباحث ـــ والتي تتناول هذا الموضوع ضمن صناعة البوتاس في المملكة، اما اهميتها في الجانب النظري فتتعلق بما تناولته الادبيات الادارية(الاجنبية

والعربية) حول الاستراتيجية، وتكتسب اهميتها في الجانب العملي من تناولها احدى الصناعات الاستراتيجية في المملكة، بالاضافة الى كونها هامة للمخططين والباحثين كحجر اساس لدراسات اخرى.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الاطار النظري

1.1.2 الخيار الاستراتيجي STRATEGIC CHOICE

يمثل عقد التسعينيات اكثر العقود منافسة في القرن العشرين بالنسبة لمنظمات الاعمال، فالمنافسة الكونية (Global Competition) اصبحت حقيقة واقعة في كافة قطاعات الاعمال، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة، ويتضح ذلك في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة في الاسواق المحلية والعالمية، مما يفرض على صانعي الاستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الاسواق ذات النمو البطيء والاسواق التي تكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج، لذلك يتطلب من القائمين على وضع وصياغة الاستراتيجية الادارة الكفؤة لالعاب المنافسة في الاسواق والتحسين المبدع للمنتجات والخدمات واساليب الإنتاج والتطوير المستمر لأنشطة التسويق والترويج والتوزيع وخدمات البيع وذلك باعتبارها عوامل جوهرية تحدد نجاح او فشل المنظمة (حسن وآخرون، 1999) .

وينظر الى الخيار الاستراتيجي باعتباره وسيله تحول المنظمة من موقعها الحالي الى مواقع استراتيجية جديدة، كما تتوقف الخيارات المتاحة امام المنظمة على رسالتها واهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها، وتتحدد الخيارات في مجال البئية الخارجية وفقا لظروف الصناعة مثل درجة تشبع الصناعة ومستوى التركيز والمنافسة، ويقع على عاتق المسؤولين عن عملية التخطيط الاستراتيجي مسؤولية الاختيار من بين البدائل ويتطلب ذلك تحقيق التوافق الاستراتيجي، ثم اختيار بديل او اكثر من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة(Homburg,1999) وعملية تحقيق التوافق الاستراتيجي تتعلق بتحديد اي من البدائل يكون اكثر ملائمة لاعادة تحديد موقع المنظمة في السوق، ويتحدد الخيار الاستراتيجي من خلال الاجابة على مجموعة من التساؤلات يمكن تلخيصها في الآتي:(العارف، 2001 : 195-196):

1- هل هذه الاستراتيجية مصممة لزيادة حصة السوق؟.

2- هل يجب تعديل الاستثمارات في حالة زيادة حصة السوق؟ هل تؤدي الاصول الموظفة الى تحقيق نمو حقيقي وموجب في العائد؟.

3- هل اعادة الاستثمار في العمليات الحالية والانتاجية تضمن تفوق المنتج وتحقيق تدفق نقدي موجب؟.

4- هل التركيز على إدارة الاصول والإنتاجية وتخفيض التكاليف يحقق العائد المطلوب على الاصول؟.

5- هل تحقيق المكاسب في الامد القريب والتدفق النقدي الموجب المرتفع اكثر اهمية من تحقيق موقع متميز في السوق؟.

6- هل من الافضل بيع مصنع معين نظرا لانخفاض حصة السوق او كثافة المنافسة؟.

7- هل يجب ادخال التكنولوجيا الحديثة لتدعيم جودة المنتج او الخدمة او اي مصادر اخرى للميزة التنافسية؟.

8- هل يترتب على توحيد الجهود مع شركة اخرى تحسين فرص غزو سوق معين او تدعيم موقف المنتجات الحالية في السوق؟.

9- هل هناك طرق افضل لتوزيع المنتج للوصول الى مزيد من الاسواق المحلية والخارجية؟.

10- كيف تتفاعل الاستراتيجية مع المنافسين او الموردين او العملاء(لغرض تحقيق ميزة تنافسية دائمة)؟.

11- هل يجب زيادة الميزانية المخصصة للبحوث والتطوير او الاعلان او بحوث السوق؟.

12- هل يجب اعادة هيكلة المنظمة بغرض التركيز على المنتجات او المشروعات الاكثر ربحية؟.

13- هل يجب تغيير محفظة الأنشطة للمحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة؟.

14- هل يحسن ادخال منتجات جديدة او شراء وحدات أنتاجية جاهزة من الموقف التنافسي للمنظمة؟.

15- هل يشعر المستهلكون بأن هناك فرقا بين منتجات المنظمة او منتجات الشركات المنافسة؟.

مما سبق يمكن أن نتوصل الى نتيجة مفادها إنه من الضروري أن يفكر المديرون بشكل كلي وشمولي حتى يتم التوافق بين المنظمة والبيئة من خلال بناء نظام معلومات متكامل من داخل المنظمة او خارجها الامر الذي يقود الى تحديد البدائل الاكثر ملائمة بدرجة دقة مقبولة نسبيا.

مفهوم الخيار الاستراتيجي

يتطلب تحديد مفهوم الخيار الاستراتيجي تحديد معنى البديل والذي يخضع لعدة تفسيرات لغوية وادارية مختلفة فمن الناحية اللغوية يعرف البديل " إنه الخيار وما متاح من مجال للاختيار، ويمكن أن يكون خيارا بين امرين او اكثر، وبذلك يكون البديل هو احد الامرين المميز بينهما" ويشير قاموس الى أن الخيار هو "ما تم اختياره مفضلاً على ابدال اخرى "وهو يشير الى كيفية استعمال المنظمة للاستراتيجية للتكيف مع او تغيير اوجه البيئة الى حالة افضل، وإن تعدد الطرق التي يمكن أن تتكيف المنظمة من خلالها مع بيئتها ادى الى تطوير العديد من أنواع الاستراتيجيات، وقد وردت العديد من التصنيفات في الادب الاستراتيجي للخيارات الاستراتيجية التي يمكن أن تتبناها منظمات الاعمال، ومن اهم ما جاء في ذلك تصنيف (Porter) والذي يحتوي على محطات فكرية وابداعية ومنها : استراتيجية المنافسة (1980) الميزة التنافسية (1985)، والتحول من الميزة التنافسية الى الاستراتيجية الشاملة (1987). (الروسان ، 1999 : 72).

ويسود الاتفاق العام بين الكتاب على أن الخيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومترابطة الخطوات تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الافضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي ومعتمدة على نتائج التحليل الاستراتيجي للفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف (الروسان، 1999 :71) والخيار هو قرار للاختيار من بين بدائل تلك الاستراتيجية التي تلبي بشكل افضل اهداف المنظمة، وينصب القرار على عدد قليل من البدائل، ويأخذ في

اعتباره معايير الاختيار، حيث يتم تقويم البدائل تجاه تلك المعايير ومن ثم يجري الاختيار الفعلي (Nutt, 2002:67) .

وهناك عدة مفاهيم للخيار الاستراتيجي فكل من(Stanton,1984) و (Thompson,1994) وغيرهم قد اتفقوا على تعريف للخيار الاستراتيجي على إنه "ذلك القرار الذي يمر اختياره من بين مجموعة البدائل الاستراتيجية والذي يمثل افضل طريقة للوصول الى اهداف المنظمة، ويلاحظ بأن هذا التعريف يعتمد على مدخل اتخاذ القرار والعمليات كأساس لهذا المفهوم (الخفاجي ، 1996 : 37) .

اما (Seth,Dimmock , 1986) فقد اشارا الى إن الخيار الاستراتيجي هو الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة او جماعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوة الايديولوجية، والادراك والطموح والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة، ويلاحظ بأن هذا التعريف يجسد المدخل السياسي، اما (McGlashan,1987) فرأى بأن الخيار الاستراتيجي عبارة عن حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة اخرى، حيث يعتمد هذا التعريف على التحليل الاستراتيجي كمدخل لتحديد الخيار الاستراتيجي، لذلك يمكن ملاحظة ما يلي : (الصميدعي ،2000: 99)

1. تحديد الخيار الاستراتيجي يقع ضمن اطار عملية اتخاذ القرار.
2. نوع الخيار يعتمد على العلاقة بين الافراد والمنظمة.
3. نوع الخيار يعتمد على الاهداف الماضية ونتائج تقويم الاداء.
4. مستوى الطموح الذي تسعى اليه المنظمة.
5. تحديد الخيار يعتمد على مدى تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال نوع القدرات والسلوك الذي يقود الى التكيف اولاً وكيفية صنع القرار ثانيا.

وبالاعتماد على مدخل صنع القرار فإن الخيار الاستراتيجي يتكون من ثلاث عمليات رئيسية تتضمن توليد البدائل الاستراتيجية وتقييم هذه البدائل ومن ثم عملية الانتقاء الاستراتيجي والتي تتضمن انتقاء البدائل الاكثر ملائمة لتوجهات الإدارة، فالمنظمة قد تختار استراتيجية واحدة او عدة استراتيجيات وعادة ما تتميز كل

استراتيجية بمزايا وعيوب تمكن الإدارة من اجراء عملية موازنة لتحقيق القرار الرشيد الذي يحقق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعليــة (Nutt, 2002:32) .

وقد استطاع (Galbrath,1974) بناء وصف للخيار الاستراتيجي بالاستناد على مفهوم الاهداف كونه اساسا في ربط متغيرات تصميم المنظمة (المهمة، التركيب، التكنولوجيا) وجسده (Porter,1974) من خلال التوجه نحو الاهداف ومحاولة إنتقاء السلوك، ويتطلب ذلك بحث وتقويم وثبات في اداء العمليات بالشكل الذي يعبر عن مثالية الاختيار، وفضلا عن سعيه الى ربط السلوك العقلاني بدرجة مساهمة الاعمال في بلوغ الاهداف المحددة مسبقا، وبحيث تكون الإدارة عقلانية في اختياراتها عندما تستطيع أن تحقق ربطا بين الافعال والقرارات والاهداف (الخفاجي ، 1996).

كما طور كل من (Hambrich&Mason,1972) وصفا لمضمون الاختيار الاستراتيجي وقد ضمناه اختيارات ذات طبيعة رسمية وغير رسمية واختيارات داخلية غطت نظم المكافآت الادارية والتركيب التنظيمي واخرى خارجية تصف الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من الهيمنة والمنافسة، اما (Hofer&Schendel , 1978) فيشيران الى أن الخيار هو إنتقاء واحد او اكثر من الخيارات الاستراتيجية للتنفيذ ،فيما يرى (Hyman, 1987) بأنه يعكس اختيارا مبرمجا بين الخيارات وهو اساس في اعطاء تصور ذهني عن الاستراتيجية بصورة عامة وتحليل تركيب المنظمة بصورة خاصة، ويعده كل من (Lyles&Thomas , 1988) بمثابة عملية تتضمن التناسب ما بين مدركات المدير للمشكلات التي تواجهها المنظمة وبين حلول قائمة على معطيات التحليل البيئي والصناعي، اما (Albanes,1988) فيعتبره واحدا من المداخل التي تعتمدها إدارة المنظمة لتحقيق تفاعل متبادل بين المنظمة وبيئتها، ويعتمد نجاح المنظمة وبقاؤها في الامد البعيد على ما يتخذه مدراؤها في الإدارة العليا من اختيارات استراتيجية فهو يعبر عن الالتزام باستعدادات تنظيمية مهيأه نحو استثمار فرص البيئة الخارجية ومواجهة ما تفرزه من تحديات، ومن وجهة نظر (Jauch&Guelk) فهو القرار بانتقاء استراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ الاهداف بشكل افضل، ونلاحظ التركيز على الاختيار الذي

يعتمد على عدد محدود من البدائل والاهتمام بعوامل الانتقاء وتقويم الخيارات وفق معايير ومن ثم الاستقرار على اكثر الخيارات جدوى(الخفاجي، 2004).

إن عملية الاختيار الاستراتيجي يمكن تمثيلها عبر تحليل طبيعة السلوك الاستراتيجي وتكوين الاستراتيجية بخمسة خصائص والتي اشار اليها (Anderson) وهي: الرسالة او المجال، الاهداف والاستراتيجيات والسياسات وشكل المنظمة وأثر اداء صانعي السياسة، حيث يركز هذا المفهوم على مدخل التفكير الاستراتيجي بحيث يضمن مقارنة الخيارات الاستراتيجية على مستويات شاملة، وفحص التصورات الذهنية لما سيحدث في المستقبل، وخلق استراتيجيات بديلة ممكنة مستندة على رسالة المنظمة واهدافها ومن ثم انتقاء الافضل مما يؤمن حالة تكامل بين الرسالة والاهداف والتحليل الداخلي والخارجي (Oliver, 1988)

أهمية الخيار الاستراتيجي

يعد الخيار الاستراتيجي من العناصر الجوهرية للاستراتيجية ينطوي على اختيار السوق وتكنولوجيا الإنتاج وتصميم المنظمة، وهو يرتبط ايضا بحاجة المنظمة الى النمو والتطوير والبقاء في مواقف متعددة ومتنوعة ودائمة التغيير حيث يقول كل من (Johnson,Scholes,1984):" إن الحاجة له تظهر في الحقيقة جراء استمرارية التغيير في المعطيات الداخلية والخارجية للمنظمة او احداهما". .(Thomas,1993)

والخيار الاستراتيجي يعكس اختياراً مبرمجا بين الخيارات، فهو اساس في اعطاء تصور ذهني عن الاستراتيجية والتحليل التركيبي فهي تتضمن التناسب ما بين مدركات المدير للبيئة المحيطة، ويقوم على التحليل بغرض تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة، بشكل يؤدي الى رفع سوية الاعمال وتحقيق النمو، وعلى ضوء هذا التحليل تقوم إدارة المنظمة بتحديد اولوياتها فيما يتعلق بتخصيص الموارد ثم اختيار التصرفات الاستراتيجية الضرورية لتحقيق الاهداف، فكما نعلم بأن الخيار الاستراتيجي مرتبط بصورة عامة بحاجة المنظمة للنمو والبقاء في ظل بيئة دائمة التغيير لذلك فهو يركز على نوعين من الأنشطة (مرسي، 1994 : 47) :

1- تشخيص جوانب قوة وضعف المنظمة ككل .

2- تحديد التصرفات الاستراتيجية اللازمة للاحتفاظ بمستوى الاداء وتحسينه.

أنواع الخيار الاستراتيجي

هناك اختلاف نسبي في تسميات وتحديد الخيارات الاستراتيجية للمنظمة وهذا يعود الى اختلاف معيار التقسيم المعتمد، وبشكل عام هناك العديد من أنواع الخيارات الاستراتيجية يبلغ عددها ستة عشر، اما بورتر (1980) فقد اقترح ثلاث أنواع من استراتيجيات والتي اطلق عليها الاستراتيجيات العامة للتنافس وهي القيادة في التكلفة والتمييز والتركيز (Oliva,2002:6) ويعد مايكل بورتر من اشهر الكتاب في مجال الاستراتيجية خلال عقد الثمانينيات، ويرى بأن الاستراتيجيات تمكن إدارة المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية، وتنطوي استراتيجيات بورتر على ترتيبات تنظيمية واجراءات رقابية وأنظمة حوافز مختلفة، وعادة ما تتنافس الشركات الكبيرة ذات الموارد الضخمة على اساس القيادة في التكلفة و/او التمييز، بينما تتنافس الشركات الصغيرة على اساس التركيز (العارف ،2002) .

ويركز بورتر على ضرورة قيام الاستراتيجيين باجراء تحليل الكلفة / المنفعة، بغرض تقييم امكانية المشاركة في الفرص بين وحدات الاعمال، ويؤدي الاشتراك في الموارد والأنشطة الى زيادة الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكاليف او زيادة التمييز، ويركز بورتر على جانب المشاركة وحاجة الشركات لنقل المهارات او الخبرة بين وحدات الاعمال بشكل فعال حتى تحقق المنظمة الميزة التنافسية، ويتوقف اختيار الاستراتيجية الملائمة وتحقيق المنفعة من جراء استخدامها عوامل مختلفة منها نوع الصناعة وحجم المنشأة وطبيعة المنافسة، كما أن عملية التحليل المستمرة للفرص والتهديدات البيئية وجوانب قوة وضعف المنظمة تشجع على تنمية عدد من بدائل الاستراتيجيات. ويمثل التخصص او التمركز (Concentration,Specialization) احد الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها، فقد تستخدم المنظمة طاقتها وجوانب القوة لديها لتحقيق هدف وحيد او قد تحد من مجهوداتها بالتركيز على عدد محدود من الاهداف، ومن اشهر الامثلة على هذه الاستراتيجية هو قيام (امريكان موتورز) ولعدة سنوات بإنتاج سيارت صغيرة

معدل نمو السوق	ضعيف	قوي
سريع	• النمو المتمركز . • التكامل الافقي . • التنويع الجزئي . • التنويع الكلي .	• النمو المتمركز . • التكامل الرأسي . • التنويع المتمركز.
بطيء	• تقليص حجم العمليات . • التنويع المتمركز . • التنويع في أنشطة مختلفة . • البيع الجزئي . • البيع الكلي .	• التنويع المتمركز . • التنويع في أنشطة مختلفة • مشروعات مشتركة .

ضعيف ← الموقف التنافسي للمنظمة → قوي

شكل رقم (1)

يوضح مصفوفة اختيار الاستراتيجية الكلية

Resource : (Thompson , Strickland , (1984) " Strategic Management : Concept and Cases ", Business Publication . INC , Texas .p:97)

وهناك العديد من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن للمنظمة إنتهاجها وتعتمد المنظمة في خياراتها على عوامل عديدة تمثل موقف المنظمة وجوانب القوة والضعف لديها وما يواجهها من فرص ومخاطر في البيئة الخارجية ويمكن أن نوضح مجموعة الاستراتيجيات الكلية التي يمكن أن تضطلع بها المنظمة بالاعتماد على ظروفها حسب الجدول التالي رقم (1) والذي يمثل بدائل الاستراتيجيات الكلية:

جدول رقم (1)

يوضح بدائل الاستراتيجيات الكلية

البديل الاستراتيجي	نقطة التركيز الاساسية	الغرض / الوظيفة
الوضع الحالي (Statu qua)	الثبات والاستقرار	الاستمرار في المنتجات /الاسواق الحالية بصفة دائمة او موقتة اعتمادا على دورة المنتج .
التركيز (Concentration)	خط إنتاج وحيد	الاداء الجيد لشيء وحيد
التكامل الافقي (H.Integration)	تملك / سيطرة على المنافسين	تحقيق قوة السوق واقتصاديات الحجم
التكامل الرأسي (V.Integration)	تحويل مركز الكلفة الى مركز ربحية	تحسين اقتصاديات الحجم وتقليل الاعتماد على الموزعين
التنويع (Diversfication)	توسيع خط المنتجات	تخفيض ضغوط المنافسة وتحقيق ربحية وتوزيع المخاطر
مشروعات مشتركة (Joint Venture)	تحقيق المزايا المتكاملة	توزيع المخاطر وتحقيق مشاركة الموارد
التقليص (Retrenchment)	تخفيض حجم النشاط او العمليات	الاستجابة للظروف غير المواتية في السوق
الاستبعاد (Divestiture)	استبعاد وحدات إنتاجية غير متوافقة مع عمليات المنظمة	اعادة تشكيل المنتجات والاسواق
البيع (Liquidation)	استبعاد او بيع وحدة إنتاجية غير متوافقة مع عمليات المنظمة	نفس ما ذكر في الاستبعاد مع اضافة عنصر خطورة الموقف
الابتكار (Innovation)	تحقيق موقع قيادي في السوق	الاخذ بالمبادرة / تحقيق موقع جيد في السوق
اعادة الهيكلة (Restructuring)	تخفيض التكاليف /امكانية النمو	التركيز على المنتجات والوحدات الإنتاجية ذات الامكانيات العالية

المصدر : (العارف ، نادية ، (2001) ، الإدارة الاستراتيجية (إدارة الالفية الثالثة) ، الاسكندرية ، الدار الجامعية : 198) .

وبشكل عام فإن هناك مجموعة من الاستراتيجيات تتنوع حسب اختلاف نتائج تحليل الفجوة الاستراتيجية زيادة او نقصانا، ويظهر الاختلاف النسبي في تسميات وتحديد الخيارات الاستراتيجية للمنظمة حسب اختلاف وجهات نظر المفكرين في مجال الإدارة الاستراتيجية وقد ارتأينا الحديث عن بعض أنواع الاستراتيجيات والتي تتعلق بموضوع الدراسة والتي يمكن أن تحضى باتفاق عام لأهميتها القصوى في تحقيق اهداف المنظمة ومن هذه الاستراتيجيات:

1- استراتيجية التركيز Concentrate Strategy

يمكن أن تتبع المنظمة التركيز كي لا تتشتت في اعمالها، وادراة العديد من الاعمال في وقت واحد، ويتم تبني هذه الاستراتيجية عندما تتمتع المنظمة بشهرة في السوق وتكون قادرة على تحديد اتجاهات الصناعة وغالبا ما تكون قائدة لهذة الصناعة، ويكون أثر ذلك بالتركيز على سوق معين او منتج معين او عدد محدود من المنتجات والخدمات ،وتستطيع المنظمة أن تحقق هذه الاستراتيجية عن طريق التغلغل في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية الى اعلى حد ممكن عن طريق اتباع سياسات تسويقية جديدة وتطوير المنتج لتحسين نوعيته المنخفضة وجعل السعر والاداء متناسبين (Robinson ,Chiang,2002).

وتهدف استراتيجية التركيز الى بناء ميزة تنافسية والوصول الى موقع افضل في السوق، فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصص المنظمة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل الاسواق، وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض اساسي هو امكانية قيام المنظمة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل اكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال:(مرسي ، 1994 : 288)

1. اما تمييز المنتج بشكل افضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
2. او من خلال تكاليف اقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي .
3. التمييز والتكلفة الاقل معاً.

وتتحقق الميزة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز او التخصص في الحالات التي يكون فيها مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات

مختلفة، وعندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، ومعدل النمو والربحية، وعندما تشتد حدة عوامل التنافس بحيث تكون بعض القطاعات اكثر جاذبية من غيرها، وعندما لا تسمح موارد المنظمة وامكاناتها الا بتغطية قطاع سوقي معين، واخيرا عندما لا يحاول اي منافس التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف (El- Kahal , 2001) .

اما عن كيفية الدخول في استراتيجية التركيز فهناك طريقتين هامتين (مرسي، 1994 : 229) :

اختيار وتحديد اي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه .

تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية .

ولتقرير اي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه، فلابد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناءا على معرفة حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمسة، والاهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسين، واخيرا مدى التوافق بين امكانيات المنظمة وحاجات القطاع السوقي، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز عن طريق النجاح في قيادة التكلفة والتمييز في القطاع او القطاعات المستهدفة باستخدام المداخل المتبعة لكل استراتيجية.

ويعتمد نجاح استراتيجية التركيز على تطبيقها في قطاع من الصناعة حجمه معقول ومعدل نموه جيد، ويعد غير حيوي لنجاح المنافسين الآخرين وتزداد الحاجة الى تركيز الاعمال عندما لاتحاول المنظمات المنافسة التخصص في اشباع حاجات نفس القطاع المستهدف (Thompson,Strickland,1984) .

مزايا استراتيجية التركيز

1. التخصص في المعرفة والكفاءة .
2. تجنب إدارة المنظمة التشتت في عملياتها
3. توفر الخبرة من خلال التركيز على مجال وحيد مما يؤدي الى تحسين وتطوير المنتجات ، بالاضافة الى جعل السعر والاداء متناسبين (مرسي ، 1994:299) .
4. تحقق للمنظمة ميزة تنافسية من خلال الوصول الى موقع افضل في السوق.

بالرغم مما تحققه استراتيجية التركيز من ميزة تساهم في تقوية موقعها التنافسي إلا أن تطبيق هذه الاستراتيجية يرافقه العديد من المخاطر والتي تتمثل باحتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة هذه الاستراتيجية(العارف ، 2002 : 79) وكما يمكن أن تتحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج التي يرغب فيها السوق ككل، وقد تركز المنظمة التي تتبع استراتيجية التركيز على مجموعة محدودة من العملاء او الاسواق الجغرافية او خط المنتج من اجل خدمة سوق ضيق ولكنه محدد بصورة دقيقة بشكل افضل من المنافسين الذين يخدمون اسواق اوسع، كذلك قد تتعرض المنظمة لخطر شديد في حالة ما تم وضع كل المجهودات والموارد في مجال اعمال وحيد خاصة اذا ما تقلص الطلب على منتوجاتها، او تغيرت اتجاهات السوق، او قد يحدث توقف بسبب تغير البيئة (الخفاجي، 2004: 213) فاحتمال حدوث تغييرات مفاجئة في الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية امر ممكن الحدوث مما قد يؤثر على الطلب على منتجات المنظمة(المغربـــي، 1999: 166) كما أن التطور التكنولوجي قد يمثل قيدا على المنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية، اذ لابديل امامها سوى الاستعانة بتكنولوجيا معينة تلك التي تتعلق بأنشطتها وعملياتها المتخصصة (ماهر، 1999: 152) .

2- استراتيجية التمييز Differentiation Strategy

يشير بورتر (1980 ، 1990) الى أن استراتيجية التمييز تحدث عندما تقابل منتجات المنظمة حاجات بعض العملاء في الاسواق اكثر مما يحققه المنافسون، وعندما تكون المنظمة قادرة على تمييز منتجاتها بحيث يصبح بمقدورها طرح السعر الذي ترغب به والذي يفوق المعدل العام في السوق لنفس المنتج بحيث يحقق لها ربحا اعلى لقاء تمييزها للمنتج، وعندما تكون فئات العملاء متميزة عن غيرها بمقدرتها على الشراء بالسعر العالي عندها يكون من الضروري أن تقوم المنظمة بزيادة سعر المنتج او الخدمة لتحقيق الارباح العالية اكثر مما يحققـــــه المنافســـون (El-Kahal, 2001).

وتقدم الاستراتيجيات المختلفة درجة متفاوتة من التمييز ولايضمن التمييز تحقيق ميزة تنافسية خاصة اذا كانت المنتجات نمطية تشبع حاجات المستهلك او اذا

كان التقليد السريع من قبل المنافسين امر وارد، وقد يعني التمييز الناجح مرونة اعلى للسلعة او تكاليف اقل او خدمة حسنة او صيانة اقل او ملائمة اكثر او خصائص اكثر، وتعد استراتيجية تنمية المنتج مثالا لاستراتيجية توفير مزايا التمييز او الإنفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالاسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع (ياسين ، 1998) .

ولا ينبغي استخدام استراتيجية التمييز إلا بعد الدراسة المستفيضة لحاجات وتفضيلات العملاء وتحديد جدوى اضافة سمات تمييزية الى سلعة فريدة تعكس السمات المطلوبة، وتزداد درجات نجاح استراتيجية التمييز في حالة اذا كانت المنظمة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، ومن اهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية افضل ولفترة طويلة مايلي: (العارف ، 2002 : 79)

1. التمييز على اساس التفوق الفني .
2. التمييز على اساس الجودة .
3. التمييز على اساس تقديم خدمات اكبر للعملاء .
4. التمييز على اساس تقديم المنتج قيمة اكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع.

مزايا استراتيجية التمييز تتحقق في مواقف عديدة منها(مرسي،1994 : 227):

1. عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج او الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات .
2. تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلكين .
3. عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس الاستراتيجية .

ويمكن اتباع استراتيجية تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن :

1. شراء مواد خام جيدة تؤثر على اداء وجودة المنتج النهائي .
2. تكثيف مجهودات البحث والتطوير وشغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة الى السوق .
3. مجهودات بحث وتطوير موجهه الى عمليات الإنتاج وبحيث تؤدي الى تحسين الجودة، وثوق المنتج، الشكل الخارجي للمنتج .

4. عملية التصنيع : التركيز على عدم وجود اي عيوب في التصنيع، وتصميم اداء فائق من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج واخيرا جودة المنتج .
5. نظام تسليم في اقصر زمن ممكن مع وجود نظام دقيق لاعداد الملفات والادوار المطلوبة .
6. أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك التي تؤدي الى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة اسرع، خدمات اصلاح افضل، ومعلومات اكثر عن كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط ائتمانية واخيرا التشغيل السريع للاوامر والطلبيات .

اما عيوب استرتيجية التمييز فتتمثل في (Robinson,Chiang,2002) :

1. احتمال قيام المنافسين بمحاكاة السلعة بسرعة .
2. قلة الوعي لدى المستهلكين بالمزايا الفريدة للسلعة .
3. ولكي تنجح المنظمة في تطبيق استراتيجية التمييز لا بد من التنسيق بين وظائف البحوث والتطوير والتسويق والقدرة على جذب الخبرات والافراد الخلاقين .
4. استراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل Cost Leadership . St

في ظل هذه الاستراتيجية فإن المنظمة تتمكن من جعل كلفة منتوجاتها ادنى من معدل الصناعة السائد، وتكلفة اقل من المنافسين وتتحقق استراتيجية الكلفة الاقل عند توافر اقتصاديات الحجم الكبير، والآثار المترتبة على منحنى الخبرة والتعلم، وجود فرص تشجيعية على تخفيض الكلفة وتحسين الكفاءة، وسوق مشترين واعين للسعر (Abernathy, Wayne , 1994) .

ولاتعني هذه الاستراتيجية أن المنتوج منخفض النوعية، بل المحافظة على مستوى مقبول من النوعية اضافة الى كلفة انتاج منخفضة(الروسان، 1999 : 72) من خلال السيطرة على النفقات وتركيز الجهود التسويقية وانخفاض كلفة المواد عن طريق اقتصاديات الحجم الكبير ومزايا منحنى الخبرة (El- Kahal , 2001:19).

ولايجب أن نغفل دور استراتيجية التكامل الامامي والخلفي في الحصول على مزايا القيادة في التكلفة ولكن عادة ما تتطلب القيادة في التكلفة اتباع استراتيجية التمييز في نفس الوقت، ويعد سعي المنظمة نحو خلق منتج ذو تكلفة اقل في صناعة ما فعال عندما يتكون السوق من الكثير من المشترين الحساسين للسعر، وعندما تكون الطرق المتاحة لتمييز المنتج محدودة، وعندما لايهتم المشترين بالفروقات في العلامات التجارية الموجودة، او عندما يكون هناك عد كبير من المشترين لديهم القدرة على المساومة، وتقوم الفكرة الرئيسية على تحديد اسعار اقل من اسعار المنافسين وبالتالي تكتسب المنشأة حصة سوقية ومبيعات وتطرد بعض المنافسين خارج السوق تماماً .

وتستفيد المنظمة من مزايا قيادة التكلفة كما يشير اليه بورتر (1980) في النموذج الذي جاء به والذي حدد فيه قوى التنافس الخمسة والذي سنأتي على شرحة فيما بعد ، وهذه المزايا هي : (مرسي ، 1994)

1. فيما يتعلق بالمنافسين، فالمنظمة المنتجة بتكلفة اقل تكون في مواقع افضل من حيث المنافسة على اساس السعر .
2. فيما يتعلق بالمشترين، فالمنظمة المنتجة بتكلفة اقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الاقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الاسعار.
3. فيما يتعلق بالموردين فالمنظمة المنتجة بتكلفة اقل يمكنها ــ في بعض الحالات ــ أن تكون في مأمن من الموردين الاقوياء وخاصة في حالة ما اذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع اسعار المدخلات الهامة والحرجة .
4. فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين الى السوق فالمنظمة المنتجة بتكلفة اقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة اي هجوم من المنافسين الجدد .
5. فيما يتعلق بالسلع البديلة فالمنظمة المنتجة بتكلفة اقل يمكنها ــ مقارنة مع منافسيها ــ استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع باسعار جذابة .

اما عن عيوب هذه الاستراتيجية فهناك عدة عيوب منها احتمالية تقليد هذه الاستراتيجية من قبل المنافسين مما يؤدي الى انخفاض ارباح الصناعة ككل، او قد يتحول المشترين الى عناصر تمييز المنتج غير السعر، او قد يحدث تطور تكنولوجي يترتب عليه تقليل فعالية هذه الاستراتيجية، ولكن على كل حال لابد لنجاح هذه الاستراتيجية من وجود عوامل منها وجود طلب مرن ونمطية السلع المقدمة وعدم وجود طرق عديدة لتمييز المنتج، وحتى تتجنب المنظمة مخاطر تحول المشتري الى مزايا اخرى بخلاف السعر يجب عليها استغلال عنصر الزمن في حالة ميزة التحرك السريع (المتحرك الاول First Mover) في السوق بغرض تحقيق مكاسب وارباح سوقية سريعة ومحاولة استخدام العلامة التجارية للمنتج لتحقيق شهرة واسعة واقبال اكثر من قبل المشترين على المنتج (Porter , 1990).

2.1.2 نموذج بورتر في الاختيار الاستراتيجي

يعد مايكل بورتر الاستاذ في جامعة هارفارد من اهم المفكرين في مجال الاستراتيجية ومن اهم من اطر الإدارة الاستراتيجية كفلسفة وكتحليل عملي وعلمي معا، فهو يدعو الى التخصص والتعميم من اجل تهيئة اساليب تسهل عملية التحليل والاختيار الاستراتيجي، وتقع اعمال بورتر الممتدة من اوائل السبعينات من القرن الماضي (عام 1973) في العديد المؤلفات والمساهمات في مجال الإدارة الاستراتيجية، وقد تواصلت هذه المجهودات بتراكم معرفي حتى توجت بولادة نظرية حركية في استراتيجية المنافسة عام 1991، كما حلل اسباب تكوين الاستراتيجيات ونتائجها والميزة التنافسية في عقدي السبيعينيات والثمانينيات من القرن الماضي واولى موضوع التفكير الاستراتيجي اهتماما خاصا في مستهل عقد التسعينيات، ويعتبر مايكل بورتر من علماء التنظيم الصناعي كونه يؤمن بالمنهج الصناعي التقليدي والعقلاني، وكذلك استفاد من فلسفة النظرية الموقفية التي تؤكد على التلاؤم بين نتائج التحليل الاستراتيجي ونوع الخيار الاستراتيجي ومتطلبات تنفيذه وما يتبعه من اداء اقتصادي منشود (الخفاجي ، 1996) .

ومن ابرز المساهمات التي تقدم بها بورتر في مجال الإدارة الاستراتيجية والاختيار الاستراتيجي مايلي : (الخفاجي ، 1996 : 68-69)

1. استخدم مناهج متعددة في التعامل مع القوى المؤثرة على وجود المنظمة واستمراريتها حيث ميز بين خمس قوى تنافسية تؤثر على تحديد مسارات التوجه الاستراتيجي.
2. اكد الحاجة الى ربط استراتيجيات المنافسة (الخيارت) على مستوى الاعمال والمستوى الشامل.
3. دعا الى التفريق بين نوعين من التحليل الاستراتيجي وهما : تحليل تركيب الصناعة وبيئة المنافسة من اجل تحديد الحصة السوقية للمنظمة.
4. اوجد ربطا بين الميزة التنافسية ومجاميع القوى المؤثرة على المركز التنافسي للمنظمة في سوقها الهادف، وذلك من خلال استراتيجيات التمايز والتركيز وقيادة السوق من خلال الكلفة.
5. تبنى اتجاهااقتصاديا في تكوين استراتيجية المنافسة وتحديد مؤشرات الاداء .
6. وفق في تصور أنموذجا مستوعب لفلسفة الاقتصاد الحر وآليات السوق ومعطياته (منافسة واحتكارا).
7. استعان بمعدلات النمو للاستدلال على حالة التغير في الصناعة والسوق .
8. اسهم في الدفاع عن مكونين معرفيين اولهما منحنى الخبرة والذي تبرز الحاجة اليه في حالة تخفيض كلف التصنيع والتسويق، ومن ثم فهو يعطي ارجحية ضمنية لاستراتيجيات قيادة السوق من خلال الكلفة والتركيز والتمايز، والمكون الثاني هو المهارات بوصفها جزءا من مستلزمات تنفيذ استراتيجية المنافسة .
9. دافع عن فكرة امكانية تنميط قوى المجهزين والزبائن والمنافسين والسوق، وما تتطلبه استراتيجيات المنظمة العاملة في الصناعة نفسها .

ويرى بورتر إن الاستراتيجية تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاث استراتيجيات وهي (التركيز والتمييز والقيادة في التكلفة) وقد اطلق عليها الاستراتيجيات العامة للتنافس(El-Kahal,Sonia,2001:21)، وعادة ما تتنافس المنظمات الكبيرة ذات الموارد الضخمة على اساس القيادة في التكلفة و/اوالتمييز بينما تتنافس المنظمات الصغيرة على اساس التركيز (العارف ، 2002) .

ومن المهم بمكان فهم الطبيعة المميزة للهيكل الصناعي لديناميكيات التنافس، وهو ما عبر عنه مايكل بورتر بنموذج القوى التنافسية الخمسة (five-force model) والذي يعتمد وجود اطراف تنافسية تؤثر في القوى التنافسية المشار اليها في النموذج على النحو التالي (مرسي ، 1998 : 74) :

اطراف التنافس	قوة التنافس
1. المنافسون الفعليون	1. شدة المزاحمة
2. المنافسون المحتملون	2. حواجز الدخول
3. السلع البديلة	3. ضغوط الاحلال او الاستبدال
4. الموردون	4. قدرة المورد على التفاوض
5. المشترون	5. قدرة المشتري على التفاوض

وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول إن النموذج التنافسي لبورتر اصبح نموذجا يحتذى به في دراسة استراتيجية الاعمال ونظم المعلومات كما يقدم مفهوما للصناعة او التجارة وبيئتها التنافسية ويركز على موقف المنظمة داخل الصناعة كدلالة على قدرتها التنافسية، كذلك فإن هذا النموذج يساعد في تحليل البيئة المحيطة لمعرفة الفرص والمخاطر التي تواجه المنظمة سواء كانت تجارية او صناعية .

كما قدم مايكل بورتر نموذجا لتحليل البيئة الداخلية اطلق عليه (Value Chian) اي نموذج سلاسل القيمة لمعرفة نواحي القوة والضعف المتعلقة بالعناصر الرئيسية والمساعدة التي تساهم في قدرة المنظمة على التنافس، وهي اداه يحتاجها المخطط لتشخيص وتعزيز الميزة التنافسية، حيث تركز سلسلة القيمة على الأنشطة الرئيسية والمساعدة للمنظمة ومحاولة اضافة قيمة مضافة للعميل وذلك لزيادة قدرة المنظمة على المنافسة (عميش ، 1999 : 332) .

واخيرا فإن نتائج دراسات بورتر يمكن تعميمها على قطاعات صناعية متعددة وعلى أنواع متعددة من المنتوجات والخدمات والاسواق ويمكن كذلك أن يستخدم في الأنشطة التجارية.

3.1.2 تحليل مدى شدة قوى التنافس (قوى التنافس الخمسة) .

لعل من اهم النماذج في تحليل القوى التنافسية النموذج الذي تقدم به بـــورتـــر (1980) والذي وصف به حالة المنافسة في الصناعة واطلق عليه نموذج قوى التنافس الخمسة (Thurbly , 1998) والقوى التنافسية الخمسة هي:

1. الاحتدام بين البائعين المتنافسين في الصناعة .
2. محاولات المنظمات في صناعات اخرى جذب الزبائن وابعادهم عن منتوجات المنظمة .
3. احتمالية دخول منافسين جدد .
4. قوة المساومة بواسطة موردي المدخلات .
5. قوة المساومة بواسطة مشتري المنتجات .

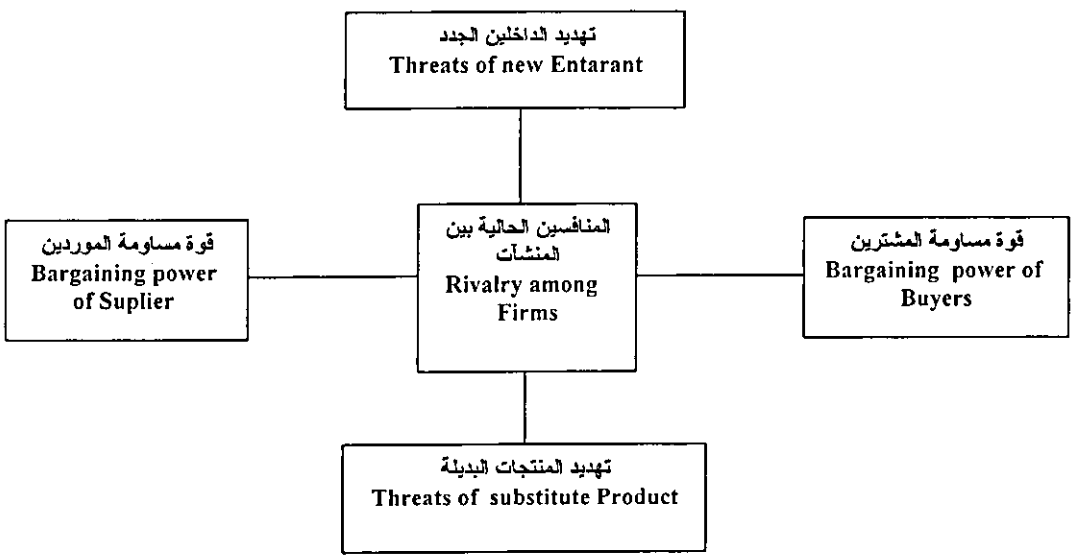
إن عملية تحليل القوى الخمسة تساعد في اكتشاف المصادر الرئيسية للضغط على المنافسة ومقدار شدة كل قوة تنافسية وتمثل اساسا لبناء استراتيجية ناجحة (Thurban , 1999) .

تتمثل هذه العملية في البحث بعمق عن عملية التنافس داخل الصناعة وبمعنى آخر دراسة المصادر الرئيسية لضغوط التنافس ومدى شدة تلك الضغوط او قوتها، وتمثل هذه المرحلة عنصرا جوهريا في تحليل الصناعة والتنافس نظراً لإنه لا يمكن للمدراء توقع او ابداء النصح بشأن استراتيجية التنافس بدون معرفة خصائص المنافسة المميزة لهذه الصناعة وبدون معرفة قواعد اللعبة (العارف ، 2002 : 156) .

وحسب النموذج الذي تقدم به بورتر فإن طبيعة المنافسة ودرجتها ما هي إلا محصلة لتلك القوى وينبغي أن تقوم المنظمة عند مسح الصناعة بمراجعة وتقييم الاهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر ودرجة تأثيرها على نجاح المنظمة (Stanley,1998) ويمكن النظر الى اي قوة باعتبارها تهديدا لأنها تؤدي الى انخفاض الربحية، وعلى النقيض تعتبر القوة المنخفضة او الضعيفة فرصة لأنها تتيح للمنظمة فرصة الحصول على ارباح اكثر (Oliva,Ralph,2002) .

وتعمل هذه القوى على المدى القصير كقيود على نشاطات المنظمة، اما على المدى الطويل فقد تتمكن من خلال اختيارها للاستراتيجية الملائمة من تغيير قوة واحد او اكثر من هذه القوى لمصلحة المنظمة، وبناءاً على ما تقدم يمكن تمثيل الهيكل العام لصناعة ما بواسطة خمس اطراف وهم (Porter,1980 : 140) :

1. المنافسون.
2. المشترون .
3. الموردون .
4. المنتجات البديلة .
5. الداخلين الجدد الى السوق .



الشكل رقم (2)

يوضح نموذج القوى الخمس لبورتر(1980)

Resource :(Porter , M.E,1980" Competitve Strategy " free press , New York :141)

وفيما يلي شرح مفصل لهذه القوى والتي ينبغي على المخطط تخصيص درجة لكل قوة تنافسية تتراوح ما بين قوة مرتفعة او منخفضة او متوسطة.

1- التهديد بدخول منافسين جدد :

ويمثل احتمال دخول منافسين جدد الى مجال المنافسة في الصناعة، وقد تكون شركات جديدة او شركات موجودة ولكن تغير مجال عملها، او شركات لم تكن

موجودة ولم تتنافس في الإنتاج او المحيط الجغرافي ثم تقرر الدخول فيه (Morrison,1992) ويترتب على دخول المنافسين الجدد زيادة الطاقة والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الارباح، لذلك فهم يمثلون تهديدا للشركات القائمة (Thurbly, 1998) وتعتمد حرية دخول المنافسين الجدد بالدرجة الاولى على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود افعال المنافسين الاخرين، وقد تتمثل عوائق دخول الصناعة في عدة امور منها (العارف ، 2002 : 159) :

أ- اقتصاديات الحجم .

ب- تمييز المنتج .

ج- متطلبات رأس المال الضخمة .

د- التكاليف المرتفعة للتغيير .

هـ- امكانية التوصل الى قنوات التوزيع .

وفي مجال الاستراتيجية يوجد مفهوم حواجز الدخول (Entry Barriers) وعلاقته بربحية الصناعة، وتبرز حواجز الدخول كمحصلة لتوليفة متنوعة من العناصر تمثل : اقتصاديات الحجم ، تمييز المنتج، مركز العلامة التجارية، تكلفة البديل، كثافة الاحتياجات الرأسمالية، سهولة الوصول الى منافذ التوزيع، المواد الخام الحرجة، الآثار الناجمة عن منحنى الخبرة والتعلم، والسياسات الحكومية. وتعد حواجز الدخول المرتفعة اساسا لتفسير المستوى المرتفع من الربحية، لذا يتوقع أن تؤدي الاستراتيجية المعتمدة على زيادة حواجز الدخول الى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة في الامد البعيد (ياسين ، 1998) .

إن آلية دخول المنافسين الجدد الى الصناعة تعتمد بالدرجة الاولى على ردود فعل المنافسين الاخرين، فاذا كانت عقيدتهم تتجه نحو (نعيش وندع الاخرين يعيشون) فإن مسألة الدخول ممكنة وفرصة بقاء المنافس الجديد اكبر من الناحية العملية، اما اذا كان رد الفعل سلبي (Fight us on the beachs)فان مسألة الدخول ستكون مكلفة للغاية (Stanley,1999) .

2- تهديد المنتجات او الخدمات البديلة :

تؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة، والتهديد يكون من المنتجات التي يمكن ان تكون كبديل لتلك التي تقدمها المنظمة في الصناعة (Chapman,1991:25) وتمثل المنتجات البديلة السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، ولابد من التعرف على البدائل الممكنة للسلعة التي تؤدي نفس الوظيفة بالرغم من انها قد لا تبدو بدائل ممكنة(مرسي ، 1994 : 85) ويعتمد النجاح الرئيسي على عدم او وجود بدائل بنفس النوعية او افضل، ولكن اقل تكلفة لمنتجات او خدمات المنظمة او خدماتها، لذلك فإن قوة او ضعف كل من المجهز والمشتري يعتمد مباشرة على اهمية الموارد في الصناعة وامكانية تعويضها بموارد او منتجات اخرى ذات اسعار تفضيلية مناسبة بالاضافة الى وجود ضمانات عملية، واستمرار تدفق المواد او السلع او المنتجات البديلة من مصادر التجهيز الى المنظمة، وتأثير المنتج البديل يمكن إن يعتمد على عدد من العوامل مثل مدى توفر بدائل قريبة وتكلفة البديل المستثمر في السلعة، مدى تشدد منتجي السلع البديلة، ومطابقة السعر والقيمة بين المنتجات الاصيلة وبدائلها من السلع (مرسي ، 1994) .

3- قوة المساومة للموردين

يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراه إذ يكتسب المورد قوة في حالة توافر بعض العوامل (العارف 2002: 126) :

1. يسيطر على الصناعة عدد محدد من الموردين بالرغم من كبر حجم مبيعاتها .
2. السلعة / الخدمة المميزة / تكلفة التغيير عالية .
3. البدائل غير متاحة .
4. بإمكان الموردين التكامل الامامي والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين .

وقد قدم بورتر توصيف للعلاقة بين الموردين والمنظمة من خلال العوامل التالية وهي (ياسين ، 1998 : 69) :

أ- إن مدى القوة التي يتصرف بها المورد لرفع الاسعار وبالتالي التأثير على ارباح المشترين الصناعيين يعتمد على مدى بعد المجهز عن نموذج المنافسة الحرة حيث يكون قادرا على رفع السعر بحرية .

ب-إن القوة التي يتصرف بها المجهز لرفع الاسعار وبالتالي انخفاض ارباح المشترين تقل اذا كانت المنظمة التي تشتري تحتكر السوق في انتاجها .

جـ- إن القوة التي يتصرف بها المجهز لرفع الاسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري تكون أكبر عندما يكون المشتري عميل غير مهم وتقل اذا كانت هناك مواد بديلة بتكلفة معقولة وتكون قوة المساومة في حدها الاقصى عندما لاتوجد مواد بديلة .

د- إن قوة المساومة للمجهز تتعاظم اذا استطاع تحقيق تكامل امامي بمعنى السيطرة على القنوات التوزيعية الامامية للصناعة مثلاً عندما تشتري مصانع الاحذية متاجر بيع الجملة او محلات بيع التجزئة .

هـ- إن تهديد المجهز في الفقرة السابقة يمكن أن يوازن او يعوض عنه اذا استطاع المشتري ان يحقق تكامل خلفي لصناعته مثلاً شراء مصانع الاحذية لصناعة دباغة الجلود او السيطرة على مصادر التجهيز .

4- قوة المساومة لدى المشتري :

يؤثر المشتري في الصناعة من خلال قدرته على تخفيض السعر والمساومة على جودة أعلى، فعندما تكون صناعة المشتري مكلفة وتمثل حصة من حجم تجهيزات الاعمال ككل وعندما يحقق تكاملا خلفيا فإن قوته تزداد وتقل في حالة المنافسة القوية في الصناعة وعندما يكون التحول الى المواد البديلة مكلفا للغاية (Thompson,1984) ويعتبر المشتري / العميل او مجموعة العملاء اقوياء عندما تزداد كميات الشراء وتحقيق الحجم الاقتصادي الكبير والقدرة على تحقيق التكامل الخلفي وعندما تمثل السلعة نسبة كبيرة من اجمالي التكاليف التي يتحملها المشتري فيؤدي ذلك الى البحث عن اسعار أقل (El-Kahal, 2001) .

وحسب نموذج بورتر فإن العوامل التي تسهم في قوة المشتري تكمن فيما يلي: (العارف ، 2002)

1. عدد المشترين المهمين .
2. مدى توافر بدائل لمنتجات الصناعة .
3. تكاليف التبديل بالنسبة للمشترين .
4. تهديد المشتري الخاص بالتكامل الخلفي .
5. تهديد الصناعة بالتوجه نحو التكامل الامامي .
6. مساهمة الجودة او الخدمة في منتجات المشترين .
7. نسبة مساهمة الصناعة في التكلفة الكلية للمشترين .
8. ربحية المشتري .

ومن وجهة نظر بورتر فإن كل من الموردين والمشترين المساومين يشكلون تهديدا مفروضا على الصناعة من خلال الاستخدام المتزايد للقوة من جانب هذين الطرفين، لذلك فهو يقترح تحديد قوة المساومة لدى الموردين والمشترين عند اتباع الاستراتيجية الملائمة .

5- وجود منافس قوي :

يمكن القول انه في كل صناعة توجد عشرات او مئات المنظمات التي تقوم بتصنيع منتجات متشابهه او بديلة، وليس كل المنافسين متساوين في الاهمية وحجم التأثير حيث يوجد دائما المنافس القوي الرائد الذي يتمتع بموقع قيادي، ومعرفة استراتيجيات المنافسين الكبار وتحليل عناصر القوة والضعف الموجودة لديهم تمكن إدارة المنظمة من تحليل المخاطر وحالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمات ، كما يجب مراعاة الاشكال الجديدة للمنافسة ومراقبتها. (Stalk, Webber, 1993).

وحسب نموذج بورتر فإن المنافسة الحادة في الصناعة مرتبطة بـــ(العارف، 2002):

1. عدد المنافسين : فكلما قل عدد المنافسين ازادات حساسيتهم لبعضهم البعض.
2. معدل نمو الصناعة : عندما ينخفض معدل نمو الصناعة تبدأ حروب الاسعار بين المنافسين .

3. خصائص السلعة او الخدمة : من حيث هل السلعة او الخدمة مميزة ام أنه يصعب تمييزها وبالتالي يفضل توفيرها في الاماكن الاكثر ملائمة للمستهلك.
4. حجم التكاليف الثابته ومدى اقتراب الشركات من المقياس الاقتصادي والذي يساعد على تقليل التكاليف الثابتة الى حدها الأدنى.
5. الطاقة : حيث تسعى الشركات الى أن تتبع التشغيل الكامل باقصى طاقة ممكنة حتى تحقق اقتصاديات الحجم الكبير مما يترتب عليه زيادة في العرض وبالتالي انخفاض الاسعار في الصناعة ككل .
6. حواجز او عوائق الخروج : حيث يرى بورتر بأن الكثير من المنظمات لا تترك الصناعة بالرغم من عدم تحقيقها اهدافها وذلك للاسباب التالية. (Porter , 1980 : 137) :
   أ. وجود قيم حدية تمنع ذلك فبعض المدراء يتمسكون بالصناعة سيكولوجيا بما يمنع خروجهم من الصناعة .
   ب. وجود منتجات اخرى ناجحة تستخدم نفس منافذ توزيع المنتجات الخاسرة.
   ج. وجود استثمارات كبيرة في اصول نافعة فقط داخل الصناعة .
   د. وجود تكلفة خروج عالية .
7. تنوع المنافسين من حيث اختلاف الاساليب والطرق المتبعة في المنافسة.

ولعل من المفيد عند تحليل هيكل المنافسة تصنيف المنافسين الموجودين لما له من فوائد في تحليل قدرة المنظمة على امتلاك ميزة تنافسية استراتيجية متواصلة ومؤكدة ويمكن تصنيف المنظمات المنافسة في صناعة واحدة على اساس تحليل انماط سلوكها التنافسي في ضوء ما قدمه كل من Miles & Snow (اسماعيل ، 1990) :

أ- المدافعون :

وهم المنافسون الذين يختارون موقعا معينا في السوق ويحاولون الحفاظ عليه والدفاع عنه من دون تغيير وتتصف عملياتهم بالثبات نسبيا ويعتمدون في منافستهم

على تقديم منتج يتصف بالجودة العالية، مع سعر تنافسي والتوجه العام نحو الكفاءة وخفض التكلفة .

ب- المنقبون :

ويميلون نحو التغيير المستمر ويتفادون وضع التعامل مع منتج جديد او سوق واحد او اسلوب تكنولوجي واحد او استخدام تسهيلات انتاجية محددة وتتصف عملياتهم بكثرة الانفاق على الابتكار والتنمية لاكتشاف افكار جديدة ويركزون على انشطة التسويق.

جـ- المحللون :

ويقعون في موقف وسط بين المجموعة الاولى والثانية ويجمعون بين تحقيق الكفاءة العالية بثبات وبين عملية التغيير في المنتجات والاسواق.

د- المستجيبون :

تتصف هذه المجموعة بإدارتها السيئة بصفة مستمرة نظراً لعدم وجود صياغة واضحة لرسالتها او فشلها في تكوين الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لوضع رسالة المنظمة موضع التنفيذ او نتيجة عدة محاولات غير ناجحة لتعديل او وضع استراتيجيات تتلائم مع طبيعة البيئة والصناعة التي تعمل فيها المنظمة.

4.1.2 نموذج سلسلة القيمة لتحليل الانشطة الداخلية للمنظمة

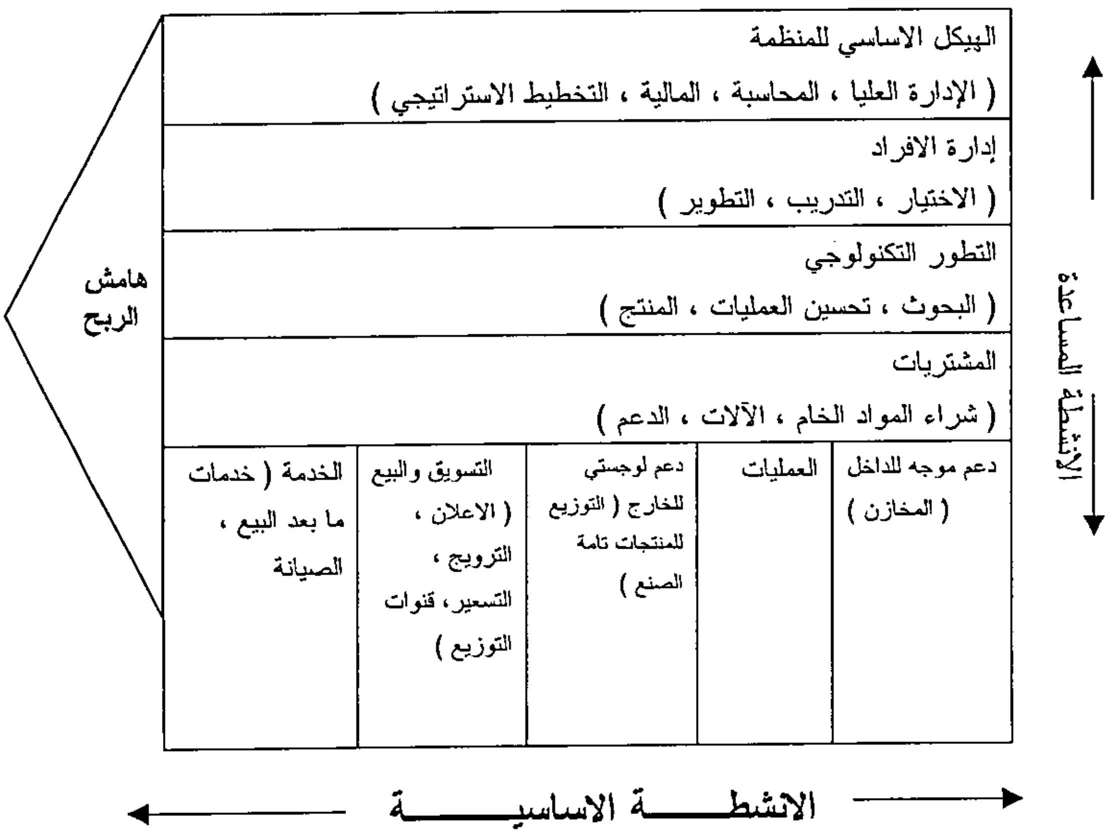
يركز نموذج القوى التنافسية على تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، ولكن يوجد نموذج آخر وقد قدمه بورتر ايضا وهو (Value Chain) أي سلسلة القيمة ويركز داخليا على المنظمة ويستخدم كتكنيك لتحليل الانشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة (Turban , 1999) .

وقد تم تطوير نموذج سلسلة القيمة كاسلوب منهجي لفحص الانشطة الفكرية الداخلية التي تقوم بها المنظمة وكيفية تفاعلها كأساس لتحليل مصادر الميزة التنافسية، وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الانشطة الاساسية التي تضيف قيمة الى منتجاتها او خدماتها (Brien , 1990) .

إن تحليل القيمة لأي نشاط يتطلب أيضا فهم وتحليل كلفته، ومتابعة التكلفة وتحديد مصادرها وذلك لارتباط هذا التحليل بقياس قيمة المخرجات من سلع وخدمات وتحقق المنظمة ارباحا عندما تكون قيمة المخرجات وهي حصيلة القيمة المضافة لكل الانشطة اكبر من التكاليف التي تحملتها المنظمة نظير كل انشطة سلسلة القيمة، حيث تنبع القيمة (Value) من الفرق بين إجمالي الإيرادات وإجمالي تكلفة كل نشاط، وعادة ما تتشابه سلاسل القيمة في المنشأة التي تنتمي لنفس الصناعة والتي تشمل انشطة عديدة مثل الحصول على المواد الخام وتصميم المنتوج وتوفير خدمة العملاء وبناء المصانع .... الخ وقد ظهر مفهوم سلسلة القيمة كبديل عن مفهوم القيمة المضافة (Value Added) حيث يعتبر مفهوم سلسلة القيمة افضل وادق عند دراسة القدرة على المنافسة، فالقيمة المضافة عبارة عن سعر البيع مطروحا منه تكلفة المواد الخام المشتراه، وبالتالي فالقيمة المضافة لا تعتبر اساسا منطقيا لتحليل الكلفة لأنها لا تفصل بين المواد الخام والمواد الاخرى المساعدة، كما أن القيمة المضافة لا تلقي الضوء على اقتصاديات الارتباطات بين المنشأة ومورديها والتي قد تكون سببا مباشرا في تقليل الكلفة او زيادة تمييز المنتج (Brien , 1990) .

إن المستوى المطلوب لتكوين سلسلة القيمة هو أنشطة المنظمة في صناعة او تجارة معينة وسلسلة القيمة أداه يحتاجها واضعو السياسات لتشخيص وتعزيز الميزة التنافسية كما هي المصدر الاساسي للميزة التنافسية، وتحليل سلسلة القيمة يساعد المحلل على ان يحدد الانشطة التي تمارسها المنظمة في التصميم والانتاج والتسويق والتوزيع والخدمة وهي الانشطة التي ينتج عنها الميزة التنافسية (Porter , 1985)

ولكل منظمة سلسلة القيمة الداخلية المكونة من انشطة اساسية واخرى مساعدة كما هو موضح في الشكل رقم (3) :



شكل رقم (3)

يوضح انشطة سلسلة القيمة الاساسية والمساعدة

Resource: Turban , Mclean (1999)" Whether be information technology for management " 2Nd (Ed) John W illey and Sons , p: 91)

ويتكون نموذج سلسلة القيمة حسب الشكل من الانشطة الاولية التالية: (ياسين ، 1998 : 81) :

1- الإمدادات الداخلية

وتعني كل الانشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين وصناعة المواد الاولية وعناصر المدخلات الاخرى اللازمة للنظام الانتاجي، اي الإدارة اللوجستية وحركة المواد وضمان تدفقها تلبية لاحتياجات الانتاج .

2- العمليات

وهي كل الانشطة وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات .

3- المخرجات

2. يركز مفهوم سلسلة القيمة على أن فكرة المنتج او الخدمة تمر عبر عدة وظائف في المنظمة لتنفيذها ابتداءا من البحث والتطوير والتصنيع والتسويق والبيع والتوزيع وانتهاءاً بخدمة العميل، والهدف منها مضاعفة انشطة القيمة المضافة وتقليل الانشطة التي لاتضيف قيمة للمنتج في نظر العميل .
3. تكوين الاهداف لكل إدارة او قسم .
4. الابعاد الزمنية لعملية سلسلة القيمة : بما أن الزمن عنصر تنافسي هام، فلا بد من الاحساس باهمية الوقت ومعرفة الوقت الذي يستخدم في انتاج المنتج واللازم لأداء كل وظيفة رئيسية لتوفير الوقت المستخدم في الانتاج.

أما الفائدة من استخدام سلسلة القيمة فتكمن في التقييم المنهجي للعمليات الاساسية في المنظمة والقدرات الرئيسية، حيث لابد من الاهتمام بنقاط القوة والضعف المتعلقة بالعناصر الرئيسة التي تساهم في قدرة المنظمة على المنافسة، اضافة الى معرفة الانشطة المتميزة ونقاط اتصال هذه الانشطة وكيف أن اداء احد الانشطة يؤثر في التكلفة والجودة للنشاط الآخر، وبناءا على ذلك يتم تأسيس قنوات اتصال فعالة بين الانشطة الرئيسية يمكن أن تكون مصدرا قويا من مصادر الميزة التنافسية (Turban , 1999) .

٦٢٢٤٣٢

5.1.2 الميزة التنافسية COMPETITIEV ADVANTAGE

تنسب الميزة التنافسية في حقل الإدارة الاستراتيجية الى فترة الستينيات من القرن الماضي، وتجد ذلك في كتابات(Cgristen,Learned, Guth, and Rew) ومن بين ذلك التأكيد على "التهديدات والفرص" و"الضعف والقوة" في مجال الاستراتيجية، وبرز في الثمانينيات التأكيد على الهيكل التنافسي وضمنه العمليات (Process)، وظهرت النظرة المستندة الى موارد المنظمة (Resource Based-View) وكان ذلك تعزيزا وتطويرا لمفهوم الميزة التنافسية في الجانب النظري والادوات، والعديد من الأدبيات المنشورة لم تظهر وجود تصنيف واضح او متفق عليه لتصنيف المزايا التنافسية حيث ما زال هذا الامر يخضع للاجتهادات الفردية دون اسس واضحة ومن هذه المجالات في الادب الاستراتيجي(الروسان، 1999):

أ- تصنيف المزايا على اساس الموارد ، وهذا النموذج الذي يعتمد الموارد كأساس للميزة التنافسية واسهم في هذا النموذج (Bary 1991) و (Pandian 1992) و (Petertaf,1993) ، الا أن الموارد التي تشكل مصدرا للميزة التنافسية لم يكن لها مفهوم مشترك ولا تعبر عن مفهوم الموارد الحقيقية للمنظمة .

ب- تصنيف المزايا على اساس القيمة التي تحققها للمشتري ، والتي تتمثل في التمييز او الكلفة المنخفضة، وهو التصنيف الذي جاء به (Porter) وفي هذا التصنيف يكون مصدر الميزة التنافسية انشطة القيمة (اي تصور النشاطات المطلوبة لخلق القيمة للمستهلكين لمنتج او خدمة معينة (Porter , 1991)

وتعتبر الميزة التنافسية من وجهة نظر بورتر جوهر عملية التفكير الاستراتيجي ومن الاهمية بمكان التمييز بين الميزة التنافسية والتي تمثل ما يتم عرضه للاسواق وبين مصادر الميزة التنافسية التي ترتبط بكيفية قيام المديرون بتقديم منتجات المنظمة الى الاسواق والتركيز على كيفية حماية هذه الميزة من التقليد من قبل المنافسين والذي يؤدي الى فقدان تلك الميـــزة (Birkinshaw& Hulland , 1995).

مفهوم الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج، والذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها (مرسي، 1998: 79)، ويعتمد هذا المفهوم على نقطة اساسية وهي ان العامل الاكثر اهمية والمحدد لنجاح المنظمة هو الموقف التنافسي (competitive Position) لها في الصناعة التي تعمل بها.

لقد بدأت فكرة (الميزة التنافسية) في الانتشار والتوسع خلال فترة الثمانينيات من القرن الماضي خاصة بعد ظهور كتابات "بورتر " بشأن الاستراتيجية والميزة التنافسية (Porter ,1980,1985,1990). وتعد استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية لأنها تتضمن مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي الى تحقيق ميزة

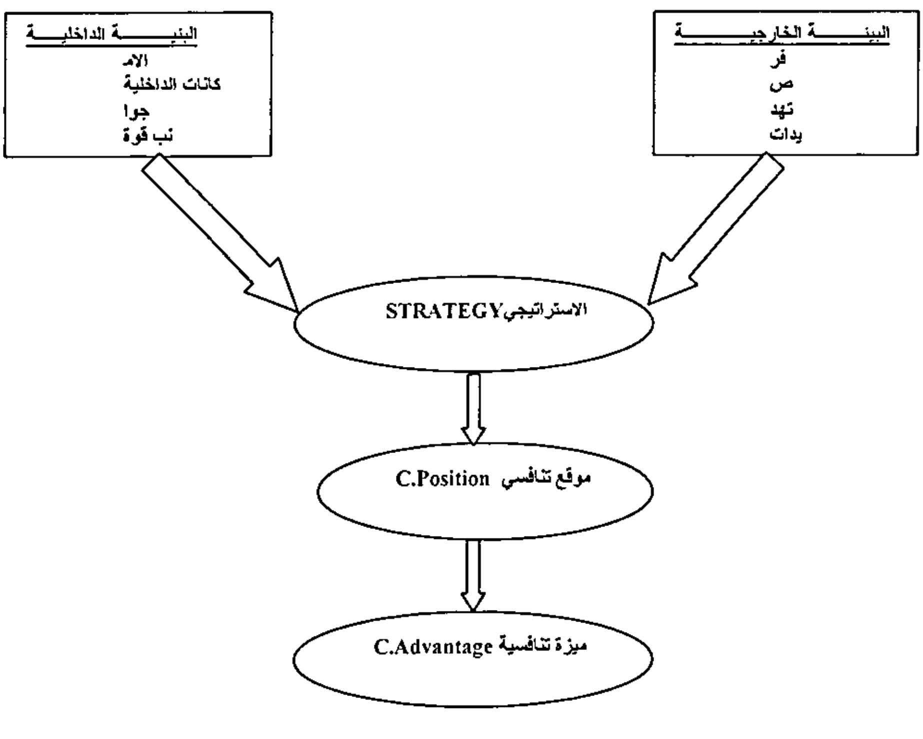
متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وتتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات اساسية (مرسي ، 1998 : 79-80) :

1- طريقة التنافس : وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع، استراتيجية التصنيع...وهكذا.

2- حلبة التنافس : وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الاسواق والمنافسين.

3- اساس التنافس : ويشمل الاصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر اساس الميزة التنافسية المتواصلة .

والشكل رقم (4) يوضح ان الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية تتضمن دراسة الهيكل والامكانات الداخلية للمنظمة ودراسة البيئة الخارجية من اجل وضع استراتيجية مثلى تحقق للمنظمة موقعا تنافسيا قويا وميزة تنافسية .



شكل رقم (4)

يوضح استجابة الميزة التنافسية للبيئة المحيطة

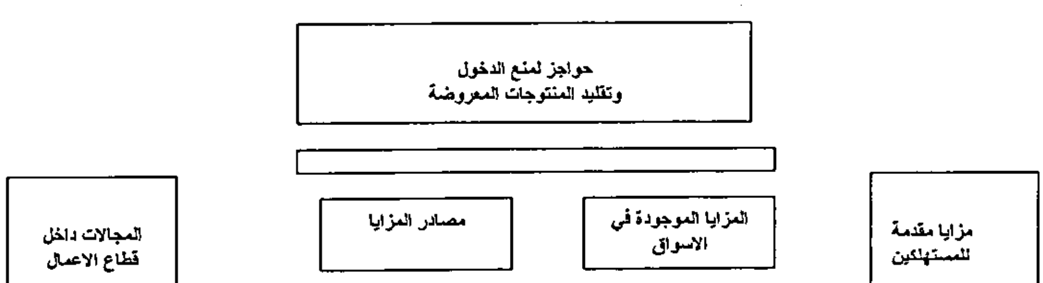
المصدر :(مرسي، نبيل، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب : 81).

وعلى هذا الاساس يمكن أن نعرف الميزة التنافسية بانها :" القدرة التي يمكن بواسطتها جعل كلفة انشطة القيمة ادنى، او القيمة المقدمة للمشتري اعلى مقارنة بالمنافسين " (الروسان ، 1999: 75)، والميزة التنافسية تتحقق عندما يرى المشترون أن منتجات او خدمات المنظمة افضل من بدائل المنافسة (في القيمة والسعر).

كما يلزم لتحديد مفهوم الميزة التنافسية تحديد بعض المفاهيم الاساسية وذات العلاقة ومنها المنافسة (Competition) ويقصد بها قدرة الشركات على بيع منتجاتها وتقديم الخدمة المربحة في الاسواق المحلية والخارجية، وأن معرفة القوى التنافسية يساعد المنظمة على أن تجد لها مكانا قويا داخل صناعتها او تجارتها ويقلل من تعرضها للهجوم والانتقاد، اما التنافسية (Competitiveness) فهي الدرجة او المستوى الذي تستطيع فيه المنظمة في ضروف آليات السوق الحرة (العادلة) أن تنتج سلعا وتقدم خدمات تقابل احتياجات واذواق المستهلكين في الاسواق (Porter , 1995) .

هيكل الميزة التنافسية

إن هيكل الميزة التنافسية يتطلب اتخاذ قرارات على مستويات عديدة ، وتتعلق تلك القرارات بما سيتم عرضه وتقديمه للاسواق (منتج يتعلق بالتميز وسرعة الوصول ...) وكيفية تقديم المنتج للسوق (Source) وكيف سيتم حماية الميزة التنافسية من تقليد المنافسين (Maintain) والشكل رقم (5) يوضح الهيكل الذي تقوم عليه الميزة التنافسية :



شكل رقم (5)

يوضح هيكل الميزة التنافسية

Resource :(Wickham,Philip . A, (2001) " Strategic Interprenuership : Decision Making Approach To New Venture Ana Management " 2nd (Ed) , London , Atek-Art Croyder , surry, P: 266)

تتمثل الميزة التنافسية بتقديم منتج او خدمة تختلف عما يقدمه المنافسون، وهذا الاختلاف يقدم شيء ذو قيمة، والميزة التنافسية باختصار تمثل السبب الذي من اجله يدفع المستهلك سعرا لشراء منتج يفضله عن منتجات المنافسين، ويقع على عاتق المديرين أن يقرروا نوع الميزة التنافسية التي يهدفون الى تحقيقها وذلك من خلال : (McEvily,Zaheer,1999:1134).

1- تقديم سعر اقل للمستهلك .
2- التمييز في تقديم المنتج من خلال التصميم والاداء بشكل يقنع المستهلك ويشبع احتياجاته او يحل مشاكله بشكل افضل من المنافسين .
3- تقديم الدعم والمشورة (خدمات مابعد البيع) .
4- تمييز المنتج من خلال العلامة التجارية، تحسين نوعية المنتج .
5- تمييز المنتج من خلال تسهيل عمليات الوصول من قبل المستهلكين باقل وقت ممكن وذلك من خلال تطوير قنوات توزيع فعالة .
6- تمييز المنتج من خلال خلق وظائف متعددة له بشكل يتماشى مع الاحتياجات المتزايدة للمستهلك .

الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسين من المزايا التنافسية وهما (مرسي ، 1998 : 84) :

1- قيادة السوق من خلال التكلفة الاقل (Cost Leadership) وتعني قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج اقل كلفة بالمقارنة مع المنافسين، وبالمفهوم الاقتصادي فإن ذلك يعني قدرة المنظمة على استثمار الكلفة لتحقيق قيمة اضافية لوحدة التكلفة من خلال العمل على تقليل تكاليف المدخلات والوصول الى المقياس الاقتصادي والاستفادة من مزايا منحنى الخبرة والابداع التكنولوجي(Eliashberg, 1991) .
2- تمييز المنتج : ويمثل قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة اعلى ـــ خصائص خاصة للمنتج

ـ خدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج وتوظيف كفاءة المنظمة لتحقيق جوانب التميز .

مصادر الميزة التنافسية

من وجهة نظر (John Kay) فإن هناك اربعة مصادر للميزة التنافسية وهي تمثل قدرات المنظمة لتحقيق هذه الميزة وهي : (Wickham,2001:270)

1. الهيكل والتصميم الداخلي للمنظمة .
2. السمعة في قطاع الاعمال .
3. الابداع والقدرة على ابتكار افكار جديدة .
4. الموارد (الاصول) الاستراتيجية والتي لا يمتلكها المنافسون، كما تمثل القدرة على الوصول الى هذه الموارد ميزة تنافسية .

وتمثل تلك القدرات او المقومات مصادر للميزة التنافسية وهي مرتبطة باربعة مصادر اساسية للميزة التنافسية وتتمثل في : التكلفة، والمعرفة، والعلاقات، والهيكل.

أولاً– التكلفة

تستطيع المنظمة أن تعمل على خلق ميزة تنافسية من خلال التكلفة الاقل واستثمار الكلفة لتحقيق قيمة اضافية لوحدة التكلفة من خلال (Eliashberg, 1991):

1. تكلفة مدخلات اقل : وتتمثل بالوصول الى المواد الخام والطاقة وعنصر العمل بتكلفة اقل مما يحصل عليه المنافسون، ويمكن الحصول على المصادر النادرة من خلال عدة ترتيبات تقوم بها المنظمة مثل اختيار مواقع قريبة وفريدة او الحصول على المصادر بتكلفة اقل من خلال قوة المساومة لدى المنظمة .
2. الوصول الى المقياس الاقتصادي ومحاولة الاستفادة المثلى من التكاليف الثابتة لتغطية نشاطات ومجالات اخرى بحيث تصبح التكلفة اكثر انتاجية.
3. الاستفادة من مزايا منحنى الخبرة : مما لا شك فيه أن المزايا المتحصلة للمنظمة من التعلم والممارسة عند القيام بالعمليات الانتاجية تساهم بشكل كبير

في التقليل من التكاليف والتقليل من الانحرافات والاخطاء التي تكلف المنظمة الكثير، وباختصار فإن العمليات التي تقوم بها المنظمة من بيع وتسويق وانتاج وعمليات تطوير وبحوث تشكل الخبرة المتراكمة لدى المنظمة في كيفية اداء الاعمال، اي أنه كلما زاد حجم الانتاج(المخرجات) قلت التكاليف مع مرور الوقت، ويمكن القول بأن المنظمات التي تتمتع بحجم انتاج اكبر تستطيع تحقيق كلفة اقل. (Abernathy , 1994)

الابداع التكنولوجي

يساهم الابداع التكنولوجي في تفعيل وتعزيز الاستفادة من منحنى الخبرة وتقليل التكاليف، بحيث تعمد المنظمة الى تقليل الاعتماد على الخبرة الخارجية، ومعظم تكاليف المنظمة هي تقنية، وتتمثل بوجه خاص باضافة قيمة للمدخلات لخلق مخرجات ذات نوعية متميزة، فعند توفر المهارات الابداعية لدى المنظمة فإن ذلك يؤثر عليها الكثير مما يحقق لها ميزة التكلفة الاقل عن المنافسين، ناهيك عن المزايا العديدة التي يحققها الابداع التكنولوجي للمنظمة (Wickham,2001).

ويمكن تحقيق ميزة الكلفة اذا كان السعر مهم بالنسبة للمستهلكين، ويمكن لأحد اطراف السوق تحقيق ميزة الكلفة من خلال الاستفادة من مزايا منحنى الخبرة والتكنولوجيا لأنه بالنهاية يوجد قائد وحيد للتكلفة في السوق، واستراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة هي احدى التحديات وتحقيقها مكلف للغاية (Johnson, Scholes , 1993)

ثانياً- المعرفة

يمكن أن تحقق المنظمة ميزة المعرفة عندما تعرف اشياء لا يعرفها المنافسين، والمعرفة يمكن ان تكون في عدة امور :

1. المعرفة بالمنتج : اي الفهم العميق والمعرفة الكاملة بالمنتج او الخدمة الموجودة في السوق، وهذه المعرفة يجب أن تسخر لخلق عرض يمكن ان يجذب المستهلك ويجب ان ترتبط المعرفة بالمنتج بالمعرفة بالسوق .

2. المعرفة بالسوق :المعرفة الكلية بآليات السوق والمستثمرين والبائعين، ويتضمن ايضا المعرفة بالمناطق الجغرافية ومعرفة احتياجات المستهلكين وطرق وعادات الشراء .

3. المعرفة التقنية : وتتضمن المعرفة بالتقنيات التي يتم عن طريقها عرض المنتج للاسواق او المستهلكين وتقديم ماهو افضل .

والمعرفة لاتأتي من فراغ وانما هي نتاج للعديد من نشاطات جهود البحث والتطوير فهي غير متوفرة بطبيعتها، ويجب أن تسعى المنظمة للحصول عليها، وأن تكون حذرة عند امتلاكها لأنها مصدر هام من مصادر الميزة التنافسية ويمكن استخدامها لتطوير مزايا اخرى قائمة على اساس الكلفة او تطوير العلاقات مع اطراف السوق . (McEvily,Zaheer,1999).

ثالثاً- العلاقات

تواجه المنظمة معضلة بناء علاقات فعالة وقوية مع الاطراف المعنية بها، بحيث تبني ميزتها التنافسية على قاعدة من العلاقات الخاصة الاساسية والضرورية لوضع المنظمة في موقع منافس وضمن شبكة قطاع الاعمال وتحقق الدعم المطلوب ومن هذه العلاقات (Brock,Barkley,1997) :

1. العلاقات مع المستهلكين : وتعتبر علاقات المنظمة بالمستهلكين البعد المهم لنجاحها، حيث تسعى المنظمة الى بناء سمعة حسنة وتستخدم عدة وسائل لتقوية هذه العلاقة مثل طرق الاتصال الشخصي او وسائل العلاقات العامة ووسائل الدعاية والاعلان ..... الخ، وتعتمد العلاقات مع المستهلكين على طبيعة المنتج او عدد المستهلكين فالمنظمة التي تبيع عدد قليل من المنتجات التي تتميز بنوعية عالية لعدد قليل من المستهلكين تختلف عن المنظمة التي تبيع منتجات ذات جودة اقل لعدد كبير من المستهلكين، ويجب أن تسعى المنظمة الى تقوية سمعتها والمحافظة عليها، فمن الصعب بناء السمعة القوية ولكن من السهل فقدانها .

2. العلاقات مع الموردين وتحقيق التكامل الخلفي للحصول على مزايا سعرية عند الشراء .

3. العلاقات مع المستثمرين من اجل كسب رضاهم ودعمهم .
4. العلاقات مع الموظفين : حيث يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة تنافسية واداء افضل بسبب تميز موظفيها .

وتعد عملية بناء العلاقات اساساً لتحقيق الميزة التنافسية واحدى دعائم النجاح الرئيسية وخاصة في المراحل الاولى من حياة المنظمة، وتتضمن استراتيجية بناء علاقات قوية قائمة على الثقة ثلاث مجالات وهي (Wickham,2001):

1. ادراة التوقعات : اي أن تهتم الإدارة بما تتوقعه الاطراف المعنية منها وأن تشعر تجاههم بالمسؤولية .
2. إدارة المخرجات : اي أن تشعر المنظمة بالمسؤولية والاهتمام بالمخرجات، والتأكيد على أن المخرجات تقابل او افضل مما يتوقعه المساهمون والاطراف ذات العلاقة بالمنظمة .
3. إدراة الاتصالات : وتعني كيفية إدارة المنظمة لقنوات الاتصال المتاحة للتأثير على الاشخاص المعنيين، ومحاولة الاستفادة من المعلومات لتقديم ما هو افضل .

رابعاً- الهيكل

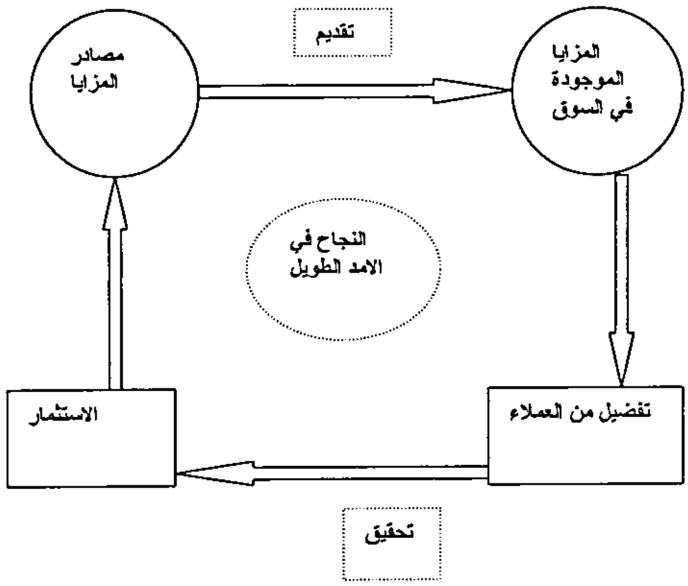
وهو المصدر الاخير من مصادر الميزة التنافسية، حيث أن ميزة الهيكل تظهر مقدرة هذا الهيكل في التعبير عن طرق اداء الاعمال ويعكس رؤية الإدارة العليا، وهذه الوظيفة تتضمن طرق انسياب العمل والعلاقات الرسمية وغير الرسمية وقنوات الاتصال والثقافة التنظيمية التي تحكم اداء الافراد، ولأن المنظمات التي تدخل الى السوق قد لا تتمكن من تحقيق ميزة الكلفة بشكل سريع او في مراحل مبكرة، وبناء ميزة العلاقات يحتاج الى وقت طويل والمعرفة تحتاج الى استثمارات كبيرة وطويلة لذلك فإن المدراء مجبرون على الاعتماد على الميزة التي يحققها الهيكل التنظيمي بالتأكيد على الاعتبارات التالية (Wickham,2001):

1. ما نوع الهيكل التنظيمي الذي يجب تبنيه؟(الوظائف المهمة وتشكيل فرق العمل .... الخ) .

2. ما مدى اهمية الهيكل الرسمية؟ (الطريقة التي يتم بها اداء الاعمال).
3. ما هي عمليات اتخاذ القرار المستخدمة؟(وقت الخطة، الاشخاص المخولين باتخاذ القرار) .
4. كيف تستجيب المنظمة الى مؤشرات السوق؟(تأثير المنتجات الجديدة على تطوير الهيكل التنظيمي وتصميمه، وكيف يتم تحديد اساس التسعير) .
5. ما هي الثقافة التنظيمية التي يتم تبنيها؟ (التركيز على التنظيم الداخلي، الاتجاهات البيروقراطية والقواعد والالتزام باداء الوظائف).
6. ما هو نمط القيادة المستخدم ؟(سلطوي، مشارك، متعاون .....الخ) وهل يتم ممارسة القوة في الرقابة على المصادر ويتم استخدام نمط اتصال فعال؟ وهل يتم التركيز على الاعمال ام الافراد ام الاثنين معا .

ومما لاشك فيه إن الاجابة على هذه التساؤلات توفر للمدراء النظر ببصيرة ثاقبة للطرق التي يتم بها بناء ميزة تنافسية في الاسواق على قاعدة محكمة وقوية وتستجيب لضغوط المنافسة .

نستنتج مما سبق أن الميزة التنافسية عملية تكلف المنظمة الكثير وعند حصول المنظمة عليها يجب أن تستخدم ما حصلت عليه من اجل خلق مزايا تنافسية اخرى ولاتقف عند هذا الحد، والنجاح يمنح المنظمة دور في السوق، ولايجب عليها أن تستثمر ذلك بأن تعمل على تحقيق الميزة التنافسية فحسب بل تعزيزها اذا اقتضت الضرورة أو خلق مزايا تنافسية اخرى، واذا كانت المنظمة تهدف الى تحقيق مزايا الكلفة أو المعرفة أو العلاقات أو الهيكل فيجب عليها ان تعي متطلبات كل ميزة وتعمل على التغيير المستمر لمواكبة التطورات، وبشكل عام، فإن النتائج المتحصلة من تحقيق الميزة التنافسية يجب أن يتم استثمارها لتجديد وتطوير وتعزيز قواعد لمزايا اخرى يمكن الحصول عليها من الاسواق والشكل رقم (6) يوضح تلك الآلية : (Lieberman&Montgommry,1988)



شكل رقم (6)

يوضح كيف يمكن استخدام المزايا المتحققة في تطوير وتحقيق مزايا اخرى

Resource: (Lieberman,M.B,Montgmmry , D.P (1988) " First Mover Advantage " Strategic Management Journal , Vol 9 :57)

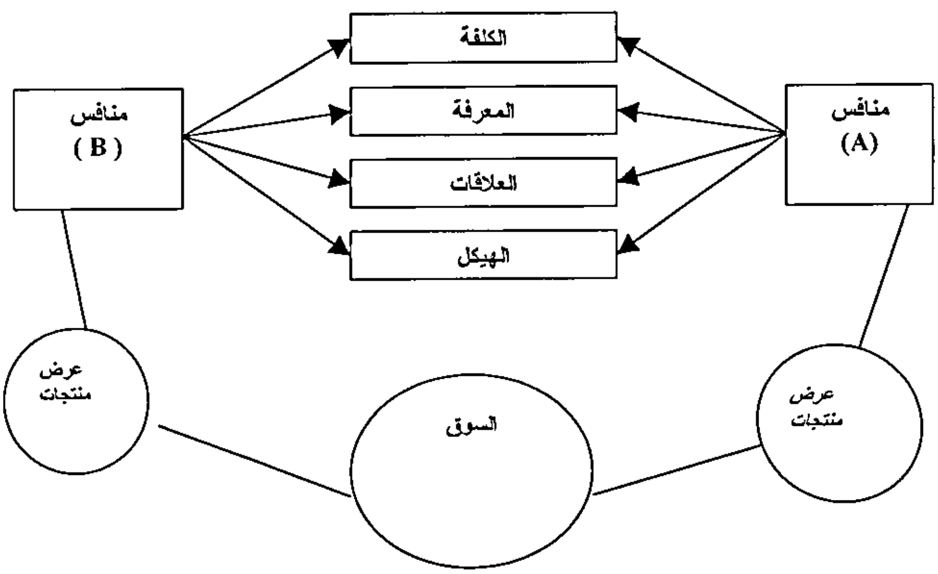
كيف يمكن تأسيس الميزة التنافسية ؟

تتمثل عملية تأسيس الميزة التنافسية بادراك الطريقة التي يتم فيها تأسيس الميزة التنافسية وفي المقابل فقدانها لدى المنافسين الاخرين، ومن المعلوم أن عالم الاعمال يمتاز بعدم الثبات والمنافسون بشكل عام يعرفون بعظهم بدرجات متفاوتة ويسعون الى تحقيق مزايا تنافسية لا توجد لدى المنافسين الاخرين او على الاقل منع الاخرين من تحقيق نفس المزايا، ويحاولون فهم لماذا تمتاز بعض الاعمال باداء افضل منهم.

إن اي ميزة تمتلكها احدى المنظمات لا يمكن اخفائها لفترة طويلة، حيث أن المنافسين سيحاولون تقليدها وخلقها لانفسهم، واذا وجد المنافسون أنه من الصعب تقليد تلك الميزة فإنه يمكن القول أن المنظمة قد حققت تلك الميزة وستستفيد منها . (Porter,1985)

وببساطة يمكن فقدان الميزة التنافسية عندما يتمكن المنافسون من تقليدها او تحقيقها، ولكي يتم عرض منتج او خدمة للسوق، يعني هذا أن المنظمة يجب أن

تبحث عن مصدر يميز هذا المنتج او الخدمة وعند تحقيق التكلفة الاقل او المعرفة فإن هذا يعني عدم توفر تلك الميزتين لدى المنافسين وكذلك الحال بالنسبة لميزة الهيكل القوي وميزة العلاقات، فالمنظمة يجب أن تكافح لمنع المنافسين من الوصول الى ميزتها ضمن نطاق نشاطها، وبينما تعمل المنظمة على مواجهة منافسيها في الاسواق فإن الاسس التي تبني عليها الميزة التنافسية تشكل نقاط اتصال استراتيجي بينها وبين المنافسين تعمل من خلاله على تقوية مركزها في السوق والشكل رقم (7) يوضح كيف تشكل المزايا التي تحققها المنظمة نقاطاً استراتيجية تستفيد منها المنظمة لمواجهة المنافسين :



شكل رقم (7)

نقاط الاتصال الاستراتيجي

Resource :(Wickham,Philip . A, (2001) " Strategic Interprenuership : Decision Making Approach To New Venture Ana Management " 2nd (Ed) , London , Atek-Art Croyder , surry, P: 271)

المصادر غير الملموسة للميزة التنافسية

يشير تعبير المصادر غير الملموسة (Hall,1993) الى براءة الاختراع وحقوق الملكية والعلامة التجارية وقواعد البيانات والمعلومات والشبكات التنظيمية وسمعة المنظمة وثقافتها التنظيمية ..... الخ، وعملية تحقيق الميزة التنافسية هو نتيجة امتلاك المنظمة لقدرات وظيفية ومهنية وثقافية، وبالرغم من اهميتها لتحقيق الميزة إلا أن المحاولات التي عنيت بدراستها قليلة ويعود ذلك الى اسباب اقتصادية ومحاسبية تتعلق بتحديد وتقدير قيمة هذه الموارد .

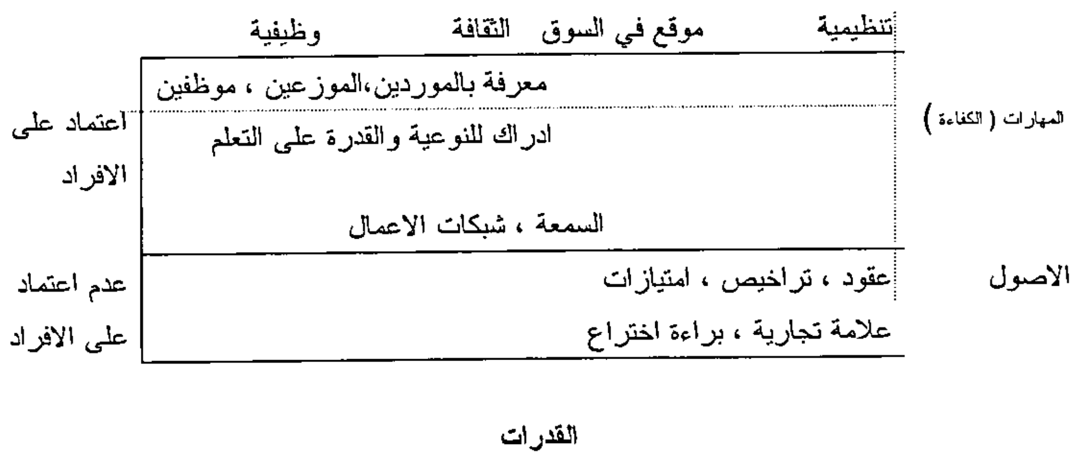
إن تصنيف المزايا غير الملموسة في البيئة الاستراتيجية يعتمد على تطوير فكرة عامة عن الاصول غير الملموسة والامكانات الداخلية، وربطها بالقدرات ، ولأن المنظمة معنية بدورها في تحقيق النجاح فإنها تقوم بتحقيق الميزة التنافسية عندما تنتج منتجات تتوافق مع المعايير التي يضعها المشترون في الاسواق المستهدفة، وتتضمن عوامل مثل السعر والاعتمادية والوظيفية والمصداقية والصورة الذهنية، واي منظمة تسوق منتج معين يجب أن تتمتع بمزايا تكون ثابتة في اذهان المشترين (Hall,1993).

ويشير (Coyn,1986) الى أن انتاج منتجات تمتاز بالجودة فقط لا يحقق ميزة تنافسية، ولكن يلزم لذلك تميز الامكانات الداخلية والتي تتكون من اربعة انواع:

1. التميز الوظيفي .
2. التميز الثقافي (الثقافة التنظيمية) .
3. التميز في الموقع (Position).
4. التميز التنظيمي .

والميزة التنافسية يمكن أن تشتق من واحد او اكثر من قدرات المنظمة التي تعتمد على اصولها الغير ملموسة او قدراتها لتحديد الموقع في السوق والمحافظة عليه والتي تشمل السمعة والكفاءة(مهارات، معرفة، خبرة، سلاسل قيمة .... الخ) والقدرات الثقافية التي تتضمن تكامل كل من العادات والمعتقدات والقيم الخاصة بالافراد والجماعات والتي تشكل بمجموعها المنظمة باكملها(Coyn,1986).

ويمكن أن تكون القدرات الوظيفية والثقافية مبنية على الكفاءة والمهارة بينما تكون القدرات التنظيمية واحتلال موقع منافس مرتبطة باصول مثل العلامة التجارية والسمعة، والقدرات من النوع الاول تهتم بما تفعله المنظمة اما القدرات من النوع الثاني فتتعلق بما تملكه المنظمة، لذلك فمن الواضح بأن الميزة التنافسية لا تبنى فقط على الكفاءة المتوفرة لدى المنظمة وإنما على الاصول غير الملموسة ايضا والشكل رقم (8) يوضح ذلك :



شكل رقم (8)

يوضح قدرات المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية

Resource : (Hall , Richard , (1993) "Framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage" Strategic Management Journal , Vol 14 , P:611

وكل مقدرة للمنظمة يمكن أن تنتج من واحد او اكثر من المصادر غير الملموسة، فالقدرات التنظيمية يمكن أن تنتج من براءة الاختراع او العلامة التجارية، وقدرات الموقع التنافسي يمكن أن تنتج من السمعة وتأسيس شبكة توزيع فعالة، لذلك فإن المصادر غير الملموسة يمكن ان تكون مرجعا لقدرات المنظمة وكل مصدر يمكن أن يرتبط بقدرة معينة من قدرات المنظمة .

عمليات الميزة التنافسية

لتقديم اطار تحليلي عن عمليات الميزة التنافسية فإن ذلك يقودنا الى تساؤلات عديدة تتعلق بكيف تبني المنظمات الميزة التنافسية ؟ وكيف تؤثر مقومات المنظمة في الميزة التنافسية ؟ .

للاجابة على التساؤل الاول فإن المنظمة تبني موقعها الاستراتيجي من خلال ثلاث عمليات وهي (Rindova,Fomburn,1999):

1- الاستثمار الاستراتيجي (St . Projection) :

الاستثمار الاستراتيجي يخلق قيمة بشكل يقنع المستثمرين من خلال تطوير منتجات جديدة وفتح قنوات توزيعية لتلك المنتجات وزيادة قدرتها على المنافسة، واحتلال موقع في السوق وحماية تلك المنتجات من هجوم المنافسين، وما يساعد على الاستثمار الاستراتيجي هو توفر المصادر والامكانات العالية والكفاءة وحسب وجهة نظر (Porter,1980) فإن الاستثمار الاستراتيجي يساعد في بناء الميزة التنافسية عندما يخلق او يضيف قيمة اضافية الى موارد المنظمة ويركز على احتياجات المستهلكين .

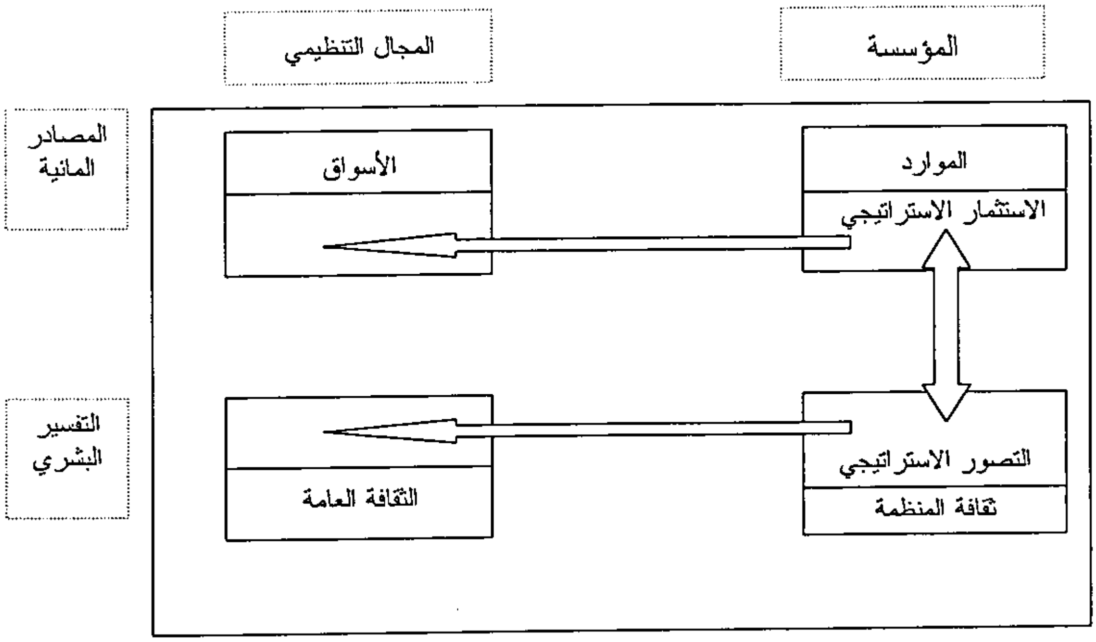
2- التخطيط الاستراتيجي (St. planning):

الاستثمار الاستراتيجي لايمكن أن يساهم في تحقيق ميزة تنافسية اذا لم يحقق قيمة اضافية للموارد، لذلك يجب على المدراء لتعزيز ذلك الاستثمار أن يكون لديهم القدرة على التخطيط والتصور الاستراتيجي، وهو عبارة عن عملية ادراك لكامل خصائص المنظمة والبيئة المحيطة لاتخاذ قرارات استراتيجية تكون في مكانها الصحيح من خلال تطوير شبكة اتصالات وقنوات اتصال. والتصور الاستراتيجي الذي لاينتج عنه استثمارا استراتيجيا يمكن أن يدمر مصداقية المنظمة وثقة الاخرين بها والسبب هو أن التصور الاستراتيجي يأتي على عدة اشكال بحيث من السهولة اعطاء صورة ذهنية مختلفة عن المنظمة ولا تعكس رؤية المنظمة، لذلك ينبغي أن يتم تحليل الاستثمار الاستراتيجي والتصور الاستراتيجي معا وبشكل متكامل (Fomburn,1996).

3- الخريطة الاستراتيجية (Strategic Plot):

إن العملية التي تأخذ باعتبارها التماسك بين موارد المنظمة وثقافتها الكلية كما هو الحال بين الاستثمار الاستراتيجي والتصور الاستراتجي يطلق عليها الخريطة الاستراتيجية والتي تعكس التواصل في نشاطات المنظمة وتساهم في تحقيق الميزة التنافسية، فهي تعكس البنية الاستراتيجية ويعتمد تطويرها على فهم المدراء وادراكهم لمصادر المنظمة التي تسيطر عليها والاستفادة من هذه المصادر في تقديم الخدمات، وتعتبر الخريطة الاستراتيجية كمرشد لآلية وضع الخيار الاستراتيجي .

لذلك لا بد من تماسك العمليات السابقة لتحقيق الميزة التنافسية، لأن اي خلل يؤدي الى خلل في مصادر المنظمة وثقافتها، فالاستثمار الاستراتيجي الذي لا يكون مدعوما بالتصور الاستراتيجي لا يمكن أن يحقق قيمة مضافة لموارد المنظمة، وكلاهما اذا لم يكونا مدعومين بخريطة استراتيجية تكون مرشدة لسلوكهما فمن الممكن ان تكون الخيارات الاستراتيجية لا تعبر عن رؤية المنظمة الحقيقية وتخرج من دائرة المنافسة، والشكل رقم (9) يوضح كيف أن تماسك تلك العمليات يقيم جسرا بين المنظمة والاسواق والمصادر والثقافة العامة وثقافة المنظمة .



شكل رقم (9)

كيف تبني المنظمات الميزة التنافسية

Resource : (Rindova . V.P , Fomburn .C.J , (1999) " The role of firm – constituent interaction" Strategic Management Journal , vol 20 ,P: 696)

اما السؤال الثاني والذي يتعلق بكيفية تأثير مقومات المنظمة في الميزة التنافسيـــة ؟، إن تلك المقومات تغير من ظروف المنافسة وتساهم في بناء الميزة التنافسية عن طريق ثلاث عمليات ايضا وهي :

1- تخصيص الموارد المصادر (Resource Allocation):

إن المقومات المشار اليها تدخل في تفاعل المنظمة تجاه اهدافها، حيث تعمل على تحديد المصادر التي تسيطر عليها عن طريق اتخاذ قرارات شرائية وبيعية وقرارات استثمارية وتوظيفية، وكل قرار من هذه القرارات يعد بديل يستخدم في المساهمة في تحديد اي ميزة تتمتع بها المنظمة .

ولتحديد قيمة بشكل افضل فإن ذلك يعتمد على المقومات التي تمثل اهداف المنظمة، وبشكل جزئي على الاستثمار الاستراتيجي والتصور الاستراتيجي وتحديد القيمة امر معقد حيث انه يبنى على معلومات يجب أن تكون كاملة، وهناك محددات ادراكية في التصور الاستراتيجي لدى المدراء تعيق عمل تلك المقومات الاربعة في تعيين المصادر، بحيث أن هذه المقومات تعتمد على التحليلات الجاهزة التي تأتي من البيئة المحيطة (الثقافة العامة) بالصناعة، وهذا يقودنا الى أن تحديد المصادر يعتمد على الثقافة الكلية للمجال التنظيمي، وعملية تحديد المصادر بدقة تساعد في تغيير ضروف الاسواق ومن خلال ذلك مصادر المنظمة التي وصلت اليها ، وتلك المقومات التي تشكل مصادر وهيكل الصناعة .

2- تعريف النجاح (Definition Of Success):

إن هذه المقومات تعطي تعبيرا وحكما عن طبيعة المنظمة وليس فقط عن طرق تحديد مصادرها، ولكن خلال التعبير عن النجاح المرتبط بالمنظمة، والذي يقابل توقعاتها، وإن تعريف مصادر المنظمة يعد من عناصر الميزة التنافسية عن طريق التأثير في موقع المنظمة من خلال تحليل العوامل التي تحيط بالصناعة ومن خلال التحليل السابق للعوامل الاربعة فإنه يمكن خلق علاقة وثيقة بين المنظمة ونشاطاتها وتساعد على تبادل المعلومات وتقوم بعدة نشاطات تؤثر في المنظمات الاخرى، وتعمل على المقارنة من خلال التقييم المباشر، ومن ثم استخدام المعلومات المتوفرة لتصنيف المنظمات والحكم على قدرتها، اي تصنيف المنظمات الى مجموعات

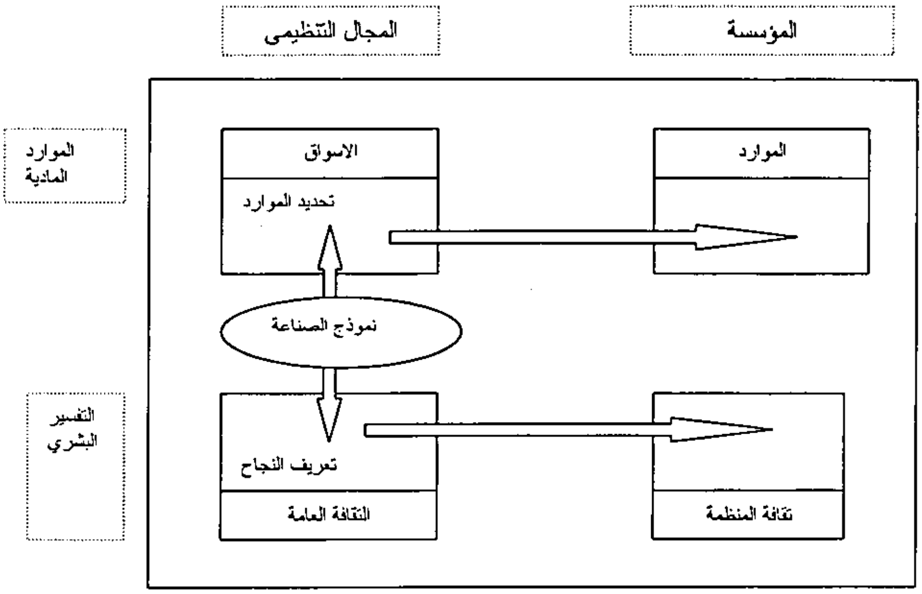
استراتيجية ويتم ترتيبها حسب السمعة، وكل ذلك يساعد في تعريف فرص النجاح للمنظمة، ومفهوم المجموعات الاستراتيجية ينتج عند ملاحظة وادراك المنظمات المنافسة حسب اهمية الابعاد الاستراتيجية، ويعطي المنظمة تصورا عن وضع المنظمات الاخرى ويقارن المنظمة بقريناتها في السوق، لذلك فإن تحديد مستوى المنظمة وسمعتها لا يمنح المنظمة نماذج وقواعد للمنافسة بل يعرف طرق النجاح ومعاييره (Martin,1998).

3- نماذج الصناعة (Industry Paradigms):

بينما تسعى المنظمات الى تحديد المصادر عبر العديد من المنظمات في الصناعة، فإن مقومات المنظمة تحاول توفير معلومات عن المنتج، الموقع، ديناميكيات الصناعة، وهي لا تعتمد على المعلومات عن نشاط المنظمات فقط ، بل تعتمد على اطار لفهم ماذا تعني تلك النشاطات، وكما يرى (Wieck ,1995) فإن اطراف الصناعة يطورون نموذج استراتيجي يكون مرشدا لحل المشكلات، ومقومات المنظمة تطور منهجا مشتركا لعدة معايير تعطي المنظمة القدرة على تحديد المصادر وما هي المنتجات الافضل وتحديد نسبة المخاطرة/العائد، والتبادل التجاري في الصناعة .

والفهم المشترك ينتج من خلال التصور الاستراتيجي ومن خلال عمليات التحليل والذي تقوم به المنظمات الوسيطة، لتوفير معلومات عن طرق البيع والشراء والتحليل المالي وتقييم المنتجات والمستهلكين ويساعد ذلك في تطوير نموذج الصناعة ومن خلال تحليل المنظمة لبيئتها الداخلية وتحديد المصادر ومن ثم تحليل ضروف الصناعة والمستثمرين ..... الخ، الامر الذي يؤدي الى تعزيز وتقوية نموذج الصناعة والسيطرة على انسياب رأس المال لتحديد الفائزين والخاسرين في السوق .

مما سبق فإن عملية تحديد المصادر وتعريف النجاح ونموذج الصناعة تغير وتعدل من ضروف المنافسة وتساهم في بناء الميزة التنافسية من خلال تفاعل تلك العناصر مع بعضها البعض كما يظهر في الشكل رقم (10) :



شكل رقم (10)

يوضح تأثير مقومات المنظمة في الميزة التنافسية

Resource : (Rindova . V.P , Fomburn .C.J , (1999) " The role of firm – constituent interaction" Strategic Management Journal , vol 20 ,P: 699)

إن الميزة التنافسية يتم تطويرها كاهداف استراتيجية، وهي على نوعين مادية وتحليلية (انسانية) وتنتج من خلال النشاطات التي تقوم بها المنظمة وهي ذات ابعاد مختلفة ومتعددة في تأثيرها في المخرجات، ومقومات المنظمة تتصل وتترابط فيما بينها بحيث تشكل حلقات عديدة من النشاطات، وفي النهاية فإن الميزة التنافسية عبارة عن مخرجات منظمة بحيث لا تعبر عن النشاطات المعزولة او تلك التي لا تترابط فيما بينها (Porter , 1991).

والشكل رقم (11) يوضح العمليات الستة التي اشرنا اليها والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية بشكل منظم او كمخرجات منظمة .

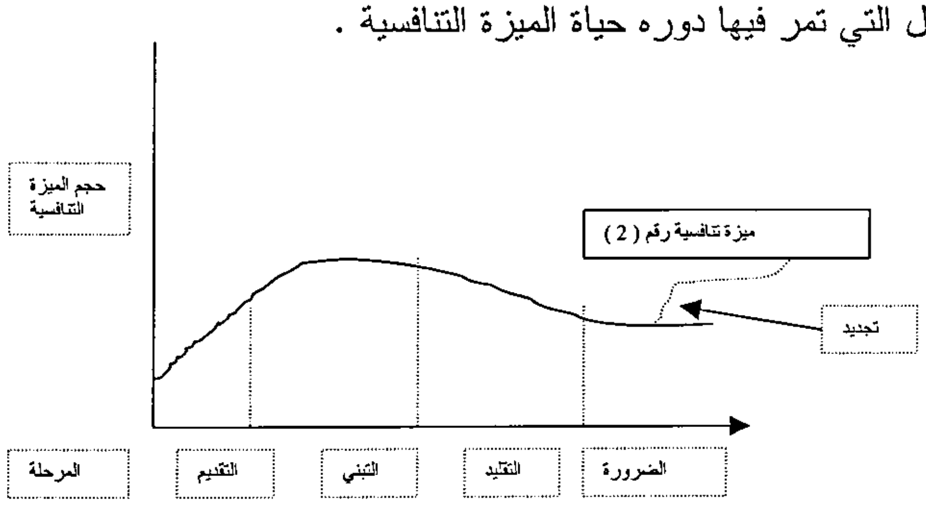
خريطة استراتيجية ونموذج للصناعة من خلال تعديلها للمعتقدات والسلوك بطرق تعكس واقعية اهدافها .

محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال متغيرين او بعدين هامين وهما (مرسي ، 1998) :

البعد الاول : حجم الميزة التنافسية

كلما كانت الميزة اكبر كلما تطلب ذلك جهودا اكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها او تحييد اثرها، ويتحقق للميزة سمة الاستمرارية اذا امكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الاقل او تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج فإن للميزة التنافسية دورة حياة وتبدأ بمرحلة التقديم او النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من الشركات المنافسة ثم مرحلة الركود في حال قيام المنافسين بمحاكاتها وتقليدها ومحاولة التفوق عليها واخيرا تظهر مرحلة الضرورة او الحاجة الى تقديم تكنولوجي جديد لتقليل الكلفة او تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المنظمة بتجديد وتطوير وتحسين الميزة الحالية او تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة اكبر للمستهلك والشكل رقم (12) يوضح المراحل التي تمر فيها دوره حياة الميزة التنافسية .



شكل رقم (12)

يوضح دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر : (مرسي، نبيل ، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الاسكندرية : مركز الاسكندرية للكتاب : 87) .

البعد الثاني : نطاق التنافس او السوق المستهدفة

يعبر النطاق عن مدى اتساع انشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق ميزة تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن ان يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، ومن الامثلة على ذلك تقديم تسهيلات فنية مشتركة وخبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المنظمة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمة بأقل كلفة أو تقديم منتج مميز، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير في الميزة التنافسية وهي القطاع السوقي، والنطاق الرأسي، والنطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة والجدول رقم(2) يوضح تلك الابعاد (مرسي، 1998) :

جدول رقم (2)

يوضح نطاق التنافس او السوق المستهدفة

نطاق التنافس او السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي Segment Scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين تتم خدمتهم ، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين في السوق او خدمة كل السوق
النطاق الرأسي Vertical Scope	يعبر عن مدى اداء المنظمة لانشطتها داخليا (قرار التصنيع) او خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) ، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الاقل او التمييز ، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة مرونة اقل للمنظمة في تغيير مصادر التوريد (او منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الامامي)
النطاق الجغرافي Geographic Scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية او الدول التي تتنافس بها المنظمة ، ويسمح النطاق الجغرافي للشركة لتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الانشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد) وتبرز اهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي او كوني ، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من اركان العالم
نطاق الصناعة Industry scope	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة ، فوجود روابط بين الانشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فيمكن استخدام نفس التسهيلات او التكنولوجيا او الافراد او الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي لها المنظمة

المنافسة العالمية

تسعى العديد من المنظمات للوصول الى مستوى العالمية، بحيث تضع استراتيجياتها المتنوعة ونشاطات مختلفة ضمن المعايير العالمية والدولية، ومصطلح العالمية (GLOBAL) مفهوم ذو دلالة نادرة وفريدة، وهي حسب رأي بورتر تعود الى انواع خاصة في الصناعة كما الحال هو في الاستراتيجيات الدولية، وعلى المستوى الاقتصادي فإن العولمة يمكن أن يكون لها مدلول عند الرجوع الى القوى التي تبنى عليها الاعمال، وبالنسبة للاعمال الفردية فإن قوتها ونشاطها التنافسي مرتبطان بالبيئة وبتحليل الصناعة وهما عنصران اساسيان في هيكل الصناعة ويمكن ان يميزا نشاطات المنظمة عن نشاطات المنافسين (Porter,1986:9).

إن منظور القوة الهيكلية للصناعة له جذوره في اقتصاديات التنظيم الصناعي والذي يعطي تفسيرا واضحا للبدائل الاستراتيجية للصناعة، والافتراض الرئيسي لهذا المنظور هو الاستجابة لضغوط التكامل العالمي او الاستجابة للاسواق المحلية، ويتنوع ذلك تبعا لسلسلة واسعة من التصنيفات النهائية لمفهوم العالمية، وعن طريق فحص قوى الصناعة يستطيع المديرون تصنيف الصناعات حسب النتائج المعيارية لتطبيق الاستراتيجية، ويساعد في معرفة بيئات صناعية اخرى مثل الصناعات المتفرقة والصغيرة، والصناعات الناضجة والحديثة، واهمية القوى الهيكلية للصناعة تتنوع من صناعة الى اخرى، وفي حالة الصناعات العالمية هناك ثلاث عوامل تعد محركة لتحركات المنظمة في تلك الاسواق (Koght , 1991):

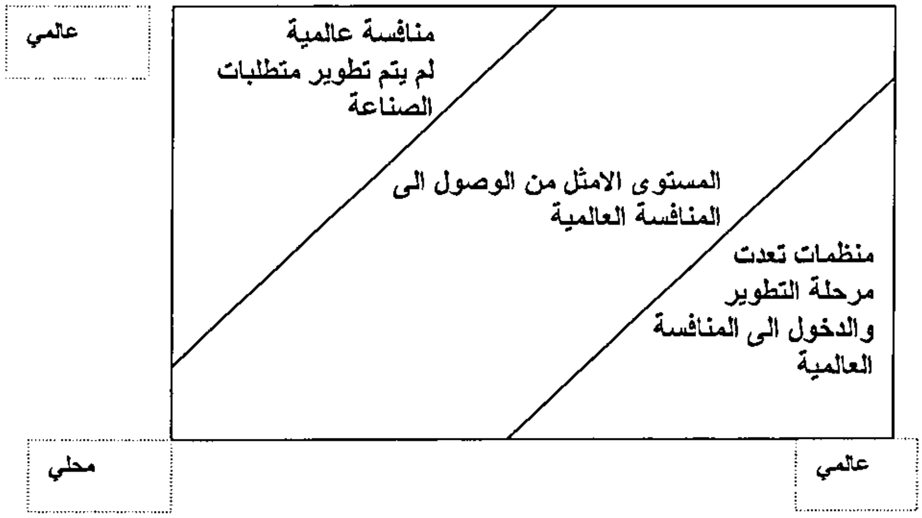
1. اهمية المعيار الاقتصادي للكلفة في تحقيق قيمة مضافة للنشاط .
2. اختلاف المزايا الاساسية الموجودة في الاسواق الدولية .
3. اخذ حاجات الاسواق العالمية ومتطلباتها بعين الاعتبار .

وبينما تشترك جميع الصناعات في تلك المحددات بدرجات متفاوتة، فإن لكل من هذه المحددات وظيفة معينة ذات مستوى عالي في الصناعات العالمية، فيما تقل في الصناعات المحلية، والاستراتيجية العالمية تتكون من آليات العبور للاسواق الدولية للمشاركة في التنافس والتكيف فيها (Birkinshaw,Others,1995).

وتعتمد المنافسة العالمية على مجموعة الاستراتيجيات المستخدمة في قطاع الاعمال وتعتمد بالدرجة الاولى على تحليل المتغيرات الديموغرافية، وعملية تدويل المنافسة مرتبطة بثلاث عوامل مهمة (Birkinshaw,Others,1995:640) وهي:

1. نشاطات الافراد في الاعمال الابتكارية والابداعية .
2. ظروف هيكلية دولية .
3. العامل الثالث والمهم على مستوى الصناعة هو توقيت رد فعل المنظمات لتهديد خسارة السوق عند استحداث مكان في السوق الدولي .

مما سبق فإن النشاط التنافسي والقوة الهيكلية للسوق محددان لدرجة تفضيل المنظمة لدخول الاسواق العالمية، وهما مدخلان لآلية التفاعل مع الاسواق العالمية، و الشكل رقم (13) يوضح آلية الربط بين قوى السوق والنشاط التنافسي في الصناعة من خلال ثلاث محاور رئيسية :



شكل رقم (13)

يوضح استجابة السوق لضغوط التكامل العالمي

Resource : (Birkinshaw.J, Morrison.A, Hulland .J,(1995) " Structural and Competitive Determinant Of global integration strategy " Strategic Management Journal , vol 16 , P: 640)

ويتعلق المحور الاول بمستوى المنافسة الذي يتصل بالصناعة، والحاجة الى التكامل تشير الى أن المنافسة يجب ان تحدث بشكل يتطابق مع المستوى المحلي، وبحيث تسعى المنظمة الى تحقيق الحد الاقصى من التنافسية العالمية والاستجابة للمنافسة، ويشير المستوى المائل الى الملائمة المثالية بين هيكل الصناعة والموقع التنافسي وهو المستوى الذي يتم عنده تحقيق اقصى درجة من المنافسة في الاسواق الدولية .

اما المحور الثاني (اعلى – يسار) فيشير الى الضروف التي تتصف بها عمليات المنظمة (تحت مستوى الضغط على الصناعة) وتمثل هذه المنطقة في الشكل اعلاه صناعات عالمية غير مكتشفة والتي تفضل المنظمة التنافس فيها، ولكن بشكل عام هناك امكانية ان تظل المنظمة تنافس ولكن بدون استراتيجية عالمية، وبعض الصناعات تعطي ميزة (التحرك اولا First Mover) لبعض المنظمات لكي تتبنى استراتيجية عالمية بسرعة .

اما المحور الاخير (اسفل – يمين) فيشير الى الظروف التي تمر فيها المنظمة بعد اتمام مراحل التطوير والوصول الى مرحلة النضوج والافراط، وتأتي مرحلة الانهاك والانحدار، وهناك اسباب لانهيار وسقوط المنافسة في بعض الصناعات مثل الخطأ في قراءة السوق مما يدفع المنظمة الى التنافس في الاسواق العالمية في الوقت الذي لايتوفر فيه الدعم من قبل نفس الصناعة، كذلك يمكن أن تكون المنافسة عالمية لأن لعبة التنافس يمكن أن تجعل المنظمات تتفائل تجاه تحقيق اهدافها في السوق بشكل سريع .

إن المنظمة وفي اطار سعيها لتحقيق مستويات اداء عالية، فإنها تسعى من خلال نشاطها التنافسي الى تطوير استراتيجيات تقوم على اساس تحليل هيكل السوق الذي تعمل فيه، وتستجيب لمتطلباته، لأن البعد المهم في الاستراتيجيات هو استراتيجية وحدة الاعمال التي تحقق التكامل العالمي والذي يستلزم وضع معايير للمنتجات وتركيز التكنولوجيا والتكامل العمودي والافقي .

وشركة البوتاس العربية تمثل واجهة للصناعات الاستراتيجية الاردنية في الاسواق العالمية، وهي تسوق انتاجها في مختلف بلدان العالم ويوجد لها اسواق قوية

في آسيا (75% من مجموع المبيعات) ودول حوض البحر المتوسط واوروبا الشرقية ، وقد شهد سوق البوتاس العالمي نشاطاً ملحوظاً منذ عام 2002 م، سواء في مجال الاستهلاك او في مجال الانتاج، وتوزعت الزيادة في الانتاج على كندا، وروسيا، وروسيا البيضاء، واسرائيل، وجاءت تلبية لارتفاع الطلب في آسيا (الهند، الصين، ماليزيا، واندونيسيا) والبرازيل، وقد أدت المنافسة الشديدة في السوق العالمي الى خلخلة التوازن بين العرض والطلب مما أدى الى انخفاض في معظم الاسعار خلال الفترة الحالية، وزاد من الاحتكاك بين المنتجين بسبب رغبة كل منتج في تحسين حصته في السوق، وخاصة تلك التي شهدت نمواً ملحوظاً في الاستهلاك، وفي التقارير التي يعدها مستشارون مختصون فإن شركة البوتاس العربية تتمتع بأفضلية تنافسية عالية، وذلك نتيجة للكلفة المتدنية نسبياً لانتاج البوتاس، والمشحون الى الاسواق الآسيوية مقارنة مع ما يتحمله المنتجون في اوروبا وكندا من كلف للنقل الداخلي والشحن البحري ناهيك عن ارتفاع اسعار الطاقة بشكل كبير (التقرير السنوي لشركة البوتاس العربية 2002) .

2.2 الدراسات السابقة

لقد كان هناك مجموعة من الدراسات العربية والاجنبية والتي تتعلق بموضوع الدراسة او احدى مجالاتها وقد تم اختيار مجموعة من هذه الدراسات وهي على النحو الآتي :

أ – الدراسات العربية

دراسة (منصور، شحدة، 2003) بعنوان استراتيجية التنويع والاداء المالـــي (دراسة ميدانية على منشأه عراقية ــ المنشأه العامة للصناعات الجلدية). هدف هذا البحث الى دراسة استراتيجية التنويع المتبعة في المنشأه العامة للصناعات الجلدية وعلاقة هذه الاستراتيجية بالاداء المالي المتحقق، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، وقد حاول الباحثان اختبار فرضية مفادها (عدم وجود علاقة جوهرية بين استراتيجية التنويع والاداء المالي للمنشأه)، وبعد تحليل البيانات والمعلومات المتاحة باستخدام طرق واساليب مختلفة لقياس الاداء المالي وربطه باستراتيجية التنويع تبين

عدم صحة هذه الفرضية، وانه توجد علاقة قوية بينهما، كما تضمنت الدراسة الانواع المختلفة لاستراتيجية التنويع على اعتبار ان هذه الاستراتيجية احدى انواع استراتيجيات النمو، بالاضافة الى ذكر طرق التنويع واساليبه .

دراسة (الطراونة،2002) بعنوان (الجودة الشاملة والقدرة التنافسية ــ دراسة مطبقة على قطاع الصناعات الدوائية في الاردن). حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الجودة الشاملة في شركات الصناعت الدوائية الاردنية ومعرفة السياسات التنافسية التي تستخدمها هذه الشركات، ودراسة العلاقة بين الجودة الشاملة والسياسات التنافسية، والعلاقة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية وكذلك العلاقة بين السياسات التنافسية والقدرة التنافسية، كما هدفت هذه الدراسة الى التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره احد الاساليب الادارية الحديثة لمواجهة التحديات ومساعدة المنظمات على الاستمرارية والبقاء في وقت تزداد فيه حدة المنافسة، وتكاد تنعدم فيه سبل الدعم والحماية إلا من خلال الاعتماد على الذات، وقد طبقت هذه الدراسة على الشركات الدوائية المسجلة حتى نهاية عام 1994، والتي تتوافر لديها بيانات مالية لسنوات 1995 ــ 1999 والبالغ عددها عشر شركات، حيث تم التوصل الى ان هذه الشركات تطبق الجودة الشاملة بنسب متفاوتة بشكل يفتقر الى الاولويات والتكامل، كما اظهرت الدراسة وجود علاقات معنوية بين الجودة الشاملة ومعظم السياسات التنافسية بعكس تلك الموجودة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية وكذلك بين السياسات التنافسية والقدرة التافسية .

دراسة (الروسان، 1999) بعنوان (أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية ــ دراسة تحليلية في شركات الادوية الاردنية. حيث استهدف الباحث بيان أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية في الواقع الميداني، وقد قامت هذه الدراسة على الفرضيات التالية :

هناك علاقة معنوية بين نوع الخيار الاستراتيجي في مجال الاستراتيجيات التنافسية العامة وطبيعة الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة .

هناك علاقة معنوية بين طبيعة متغيرات الاستراتيجية التنافسية العامة التي تركز عليها الشركة ومصادر الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة .

وقد اختار الباحث عينة الدراسة من شركات الادوية التي مضى على تأسيسها عشر سنوات او اكثر وشملت (30) شخصاً من اعضاء مجالس إدارة الشركات المشمولة بالبحث .

وخلصت هذه الدراسة الى أن تبني الخيار الاستراتيجي المتمثل في القيادة الشاملة للكلفة والتميز يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية وميزة سعرية على التوالي، ويعود ذلك الى أن طبيعة صناعة الادوية تتطلب توفر مستوى نوعي من المنتوج لقبوله، وتتمتع الشركات الدوائية الاردنية بمزايا تنافسية سعرية تعود الى القدرة على التحكم بكلف الانشطة الاخرى غير الانتاج والى كلف العمل المباشر في الانتاج، ولا تتمتع تلك الشركات بمزايا كلف المواد التي يعزز ميزتها التنافسية السعرية ارتفاع كلف المواد المستوردة .

دراسة (عميش، 1999) بعنوان (استخدام نموذج بورتر التنافسي لتحديد وتحليل القوى التنافسية في قطاع تجارة التجزئة).

حيث تضمنت هذه الدراسة جوانب أساسية منها: كيفية استخدام نموذج بورتر في تحليل الموقف التنافسي، هل هناك قوى اخرى هامة بالاضافة الى المنافسين والعملاء والموردين يمكن ان تؤثر في موقف المنظمة، ما هي الاستراتيجيات التي يستخدمها المنافسين داخل الصناعة .

وقد خلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية : إن نموذج بورتر التنافسي اصبح نموذج يحتذى به في دراسة استراتيجة الاعمال ويركز على موقف المنظمة داخل الصناعة او التجارة كدلالة على قدرتها التنافسية، استخدام نموذج بورتر في تحليل البئية المحيطة لمعرفة الفرص والمخاطر التي تواجه المنظمة لمعرفة نواحي القوة والضعف المتعلقة بالعناصر الرئيسية والمساعدة التى تساهم في قدرة المنظمة على المنافسة .

ب- الدراسات الاجنبية

دراسة (Homburg, Krohmer , Workman , 1999) بعنوان التوافق الاستراتيجي والاداء : دور أثر نوع الاستراتيجية في ظل ديناميكية الاسواق. حيث هدفت الدراسة الى ابراز دور (الاجماع) الاستراتيجي او التوافق بين المدراء على

نوع الاستراتيجية على مستوى الإدارة العليا وأثر ذلك في اداء المنظمة مع الاخذ بعين الاعتبار العوامل التي تساعد على تقوية تلك العلاقة، وقد استخدم الباحثون في دراستهم بيانات من قطاع الصناعه على المستوى الوطني في المانيا، ومن العوامل التي تؤدي الى تقوية تلك العلاقة وبالتالي الاداء من وجهة نظر الباحثين تلك المتعلقة باتباع استراتيجيات التنويع واستراتيجيات قيادة التكلفة، او الاستراتيجيات الدفاعية، وخلصت هذه الدراسة الى أن اتباع استراتيجيات التنويع كان له أثر بارز في تقوية اداء المنظمات اكثر منه في حالة اتباع استراتيجيات تخفيض الكلفة اضافة الى ذلك فإن العلاقة بين الاجماع على استراتيجية التنويع والاداء يتأثر سلبيا بديناميكية السوق والتحولات المستمرة، وباختصار فإن هذه الدراسة اشارت الى ان اهتمام الإدارة العليا يجب ان ينصب على التوجه نحو استراتيجية التنويع لتحقيق مكاسب للمنظمة اكثر من التركيز على استراتيجية تخفيض الكلفة، وخصوصا في ظل البيئات التي تمتاز بالثبات والاستقرار، وقد استند الباحثون الى دراسة تأثير نوع الاستراتيجية في الاداء بأن تم اختيار نوع الاستراتيجية كعامل مستقل، وابعاد الاداء كمتغير تابع وهي (التكيف والفاعلية والكفاءة) .

دراسة (Rindova & Fombran ,1999) بعنوان(بناء الميزة التنافسية) دور تفاعل مقومات المؤسسة .

تحاول هذه الدراسة وصف البيئة التنافسية وذلك من خلال اربعة عوامل تساعد في بناء وتحقيق الميزة التنافسية وهي عبارة عن شبكة تربط بين العوامل المادية والانسانية في المؤسسة، ومن ثم مناقشة ستة عمليات تقوم بها المؤسسة تربط بين العوامل الاربعة المشار اليها، وفحص الدور الذي يساهم به كل عامل في تحقيق الميزة التنافسية، ولقد تم توضيح هذه العوامل والديناميكيات ومناقشة حالة شركة (IBM) لصناعة الكمبيوتر وقد ركزت هذه الدراسة على الجوانب الاساسية التالية :

مصادر الميزة التنافسية : وهي عوامل (محاور الدراسة الاربعة) وهي :

أ – المصادر المادية، وتتضمن الاسواق وعوائق الدخول وتنويع المنتجات .

ب– اسواق الموردين، والاصول المادية للمؤسسة .

جـ– الثقافة على مستوى قطاع التنظيم ككل مثل السمعة ومقاييس النجاح .

د- الثقافة على مستوى المنظمة وتتضمن المعرفة والمعتقدات والقيم .

الانشطة الستة التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.

أ. الاستثمار الاستراتيجي .

ب. المشاريع الاستراتيجية .

ج. الخريطة الاستراتيجية .

د. توزيع المصادر .

ه. تحديد وتعريف مقومات نجاح المؤسسة .

و. التعرف على ديناميكية الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة .

وقد توصلت الدراسة الى أن النظريات الاقتصادية التي اشارت الى الميزة التنافسية قد اهملت الجوانب الانسانية، وأن المنافسة يمكن توضيحها من خلال شبكة معقدة من المنتجين والموردين والعملاء، وبحسب هذا النموذج فإن هذه الشبكة قائمة على اساس تحليل العوامل المادية والانسانية وتحديد دور المدراء وأثره في تحديد البدائل الاستراتيجية اعتمادا على البيئة المحيطة وحقل المنافسة الذي تعمل فيه المؤسسة، وليس فقط بالتركيز على الموردين والاسواق المختلفة والعلاقات المحتملة بهم ولكن التركيز ايضا على المعرفة والتوقعات وخلق احساس للمنظمة بالبيئة المحيطة .

دراسة (Li, 1995) بعنوان (دخول الاسواق الاجنبية والبقاء : دراسة تأثير الخيار الاستراتيجي في الاداء في الاسواق الدولية) .

حيث هدفت هذه الدراسة الى تقصي الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن ان تقلل من مخاطر الفشل في الاسواق العالمية عن طريق فحص آليات دخول الاسواق والبقاء فيها في شركات الكمبيوتر US. COMPUTER ON PHARAMACEUTICAL INDUSTRIES) وذلك في الحقبة الزمنية ما بين عامي 1974 ــ 1989 مستخدما نموذج مقياس (هازارد) حيث تم دراسة تأثير استراتيجية التحول واستراتيجيات الدخول والتعلم التنظيمي والخبرة لاحتمالات البقاء في الاسواق الاجنبية، وكانت النتائج تشير الى أن المنظمات التي لجأت الى استراتيجيات الالتحام ودخول الاسواق الاجنبية عن طريق استراتيجيات التنويع

والتركيز واستراتيجيات الاندماج قد حققت معدلات عالية مرتبطة بالاداء اكثر من تلك المؤسسات التي قامت باستثمارات في نفس الاسواق التي تعمل بها، كما اشارت النتائج الى أن المنظمات التي تحولت الى انشطة جديدة في عملها حققت ايضا معدلات عالية في الاداء والنمو والتطور اكثر من تلك التي بقيت تمارس نفس نشاطها الاساسي، واخيرا اشارت النتائج الى أن المؤسسات تستفيد من عامل الخبرة والتعلم في الاسواق الاجنبية مما يبرهن عن فرص النجاح التي تحظى بها الشركات التي تستثمر في الخارج بتسليط الضوء على العمليات الديناميكية في الاسواق الدولية في ظل انتشار الشركات التي تستخدم استراتيجيات الاندماج مع شركات اخرى ايضا .

دراسة (Powel, 1995) بعنوان(الجودة الشاملة كميزة تنافسية)، حيث هدفت الدراسة الى ابراز دور اهتمام المنظمات بمفهوم إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية، حيث يعتبر هذا المفهوم مصدر استراتيجي لتحقيق الفاعلية للمنظمة والنهوض باداءها، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة خلاصة الابحاث التجريبية لعدة شركات امريكية، والمستوفاه من نتائج دراسات إدارة الجودة الشاملة، حيث تم التوصل الى أن معظم المؤسسات التي تضطلع بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة مثل (التركيز على النوعية، التدريب، تحسين العمليات) لا تنتج فقط المزايا التنافسية ولكنها ايضاً توفر سلوكا عاما يعبر عن المظهر العام للمنظمة مثل الثقافة المفتوحة، وتعزيز الموظفين وفعالية تنظيمية، والتي بدورها تعمل على تحقيق الميزة التنافسية، وتضمنت هذه الدراسة مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة واصول ومفاهيم الجودة الشاملة، والقيمة الاقتصادية للجودة الشاملة، واستخدم الباحث اهم المعايير والعوامل المهمة لتطبيق الجودة الشاملة مثل القرب من العملاء والقرب من الموردين وتحسين العمليات والمرونة التنظيمية وتعزيز الموظفين .... الخ .

دراسة (J . Birkinshaw , A. Morrison , J. Hulland,1995) بعنوان المحددات الهيكلية والتنافسية في ظل التكامل الاستراتيجي العالمي .

حيث هدفت هذه الدراسة الى تقصي تأثير المحددات الهيكلية والعوامل التنافسية التي يتم اخذها بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجية المنظمة او عند تحديد الخيار

الاستراتيجي للمنظمة في البيئة الصناعية المحيطة وأثر هذه المحددات في التكامل الاقتصادي العالمي ومحاولة ايجاد ردة فعل هذين العاملين في بيئة صناعية اخرى.

تحاول الدراسة البحث عن العلاقة بين استراتيجية تكامل الاعمال العالمية والاداء للمنظمة من خلال وجهات النظر المتعددة للمنظمات الصناعية، وعلى اية حال فالعلاقة متغيرة من منظمة الى اخرى، وقد تم اجراء الدراسة على عدة منظمات صناعية تعمل في لندن، حيث ظهر ان هناك ثلاث منظمات كانت قريبة او حققت مستوى عالي من التكامل العالمي في حين فشلت اربعة منظمات في تحقيق مستوى من التكامل والاندماج والتلاحم ضمن المعايير الموضوعة، وقد تضمنت هذه الدراسة الجوانب التالية : المنافسة العالمية : القوة الهيكلية والتنافسية. التلاحم والجمع بين القوه التنافسية (التوجه التنافسي)، وقوة المنظمة من اجل تحقيق التكامل الاقتصادي العالمي .

دراسة (FiegenBaum & Thomas,1995) بعنوان المجموعات الاستراتجية كجماعات مرجعية : النظرية ــ دراسة نموذجية تجريبية على الصناعة والاستراتيجيات التنافسية .

حيث هدفت هذه الدراسة الى وصف ديناميكيات التوجهات والقوى التي تؤثر في المجموعات الاستراتيجية، حيث يفترض انها تلعب دور مهم كنقطة مرجعية في صياغة الخيار الاستراتيجي التنافسي، وتؤثر في السلوك التنافسي الاستراتيجي، وتفترض هذه الدراسة ان هذه المجموعات تعد مرجع اساس عند وضع الخيار الاستراتيجي والذي يؤثر بدوره في الموقف التنافسي للمنظمة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقد عمد الباحثان الى استخدام النموذج الجزئي المعدل في التحرك الاستراتيجي للمنظمات والذي يفترض أن المنظمات ضمن الصناعة (الموقع التنافسي) يمكن ان تحلل على اساس مجموعات (عقد) (CLUSTER) والذي وضع من قبل (QUEINN , SHOW) (HAMBRICK) عام 1980 ويدرس هذا النموذج آليات التحرك الاستراتيجي وعوائق التحرك، ويعطي انماطا مختلفة من المنافسة والمنافسون، وطبيعة القرارات الاستراتيجية التنافسية، وبالتالي تحديد الموقع التنافسي للمنظمة والاستراتيجيات التنافسية، وقد اجريت هذه الدراسة على

عينة من مجموعة من شركات التأمين في امريكا، وكانت النتائج تشير الى دور المجموعات الاستراتيجية وتأثيرها المهم في التوقعات الاستراتيجية المستقبلية، وهذا النموذج يمكن ان يصلح لفحص طبيعة المنافسة في الصناعات الاخرى غير المتعلقة بالتأمين ، ويمكن ان يغني الدراسات في صناعت اخرى .

دراسة (Carr ,1993) بعنوان الاستراتيجيات المبنية على الموارد : دراسة أثر الخيار الاستراتيجي في الاداء ــ دراسة ميدانية على صناعة مكونات وسائط النقل في بريطانيا .

وقد هدفت هذه الدراسة الى دراسة أثر اربع استراتيجيات تنافسية تسعى المنظمات لاتباعها لتحقيق السيطرة على الاسواق وتحقيق مستويات عالية من الانجاز من خلال وضع اولويات التركيز على استراتيجيات التنويع باتجاه المصادر (التنويع الرأسي الخلفي) وقد اجريت هذه الدراسة المسحية التجريبية على سوق مكونات وسائط النقل في بريطانيا، وقد تم مناقشة حالة هذا السوق بمقارنته بالاسواق الالمانية والامريكية واليابانية وقد هدفت الدراسة الى فحص الاقتراحات التي يمكن تصورها من قبل الشركات لتحقيق السيطرة على الاسواق من خلال قياس مخرجات انواع من الخيارات الاستراتيجية وهي استراتيجة قيادة السوق العالمي عن طريق خفض الكلفة والتنويع الرأسي الخلفي، كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من الخيارات المتاحة لشركات التصنيع البريطانية لزيادة قوتها التنافسية مثل : أن تسعى الى الدخول والسيطرة على الاسواق المحلية والوطنية ، أن تسعى الى السيطرة على الاسواق الاوروبية او حتى العالمية، تجنب اي محاولة للسيطرة على الاسواق والبحث عن التحسين المستمر في الاداء عن طريق الرقابة المالية، تجنب اي محاولة للسيطرة على الاسواق ومحاولة البحث عن التحسين المستمر في الاداء عن طريق (استراتيجيات التركيز على عمليات التصنيع والتكنولوجيا والتركيز على العملاء والموردين) .

وقد خلصت هذه الدراسة الى أن استخدام تحديد الاسواق الوطنية قد حقق مراكز قيادية للشركات البريطانية في الاسواق التي عملت بها بحيث اتاح لها استخدام الخيارين الاول والثاني تحقيق مزايا ومواقع تنافسية بالرغم من المكاسب

التي تم تحقيقها بالنسبة للخيارين الاخيرين واللذان يعطيان اهمية اقل للسيطرة على الاسواق واهمية اكبر لتحقيق الربحية وتحسين الاداء، الامر الذي يمكن تلك الشركات في المستقبل من التركيز على تحقيق المزايا التنافسية، وبالنسبة لباقي الشركات، فإن العديد من الشركات الامريكية والالمانية تميل الى استخدام الخيار الثاني العالمي، اضافة الى أن شركات التوريد في امريكا تهتم بنفس الخيار والغالبية العظمى منها تسعى لتحقيق الخيار الاستراتيجي الاول والذي يحقق مستوى من قيادة السوق وذلك لمواجهة المنافسة اليابانية القوية .

دراسة (Hall,1993) بعنوان المصادر غير المادية والقدرات لتحقيق الميزة التنافسية . حيث هدف هذا البحث الى دراسة عمليات الإدارة الاستراتيجية لتحديد العناصر غير المادية في المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية، ولتأسيس المفاهيم المرتبطة بالمصادر غير المادية وخصائصها وطبيعتها، حيث يمكن ان تصنف هذه المصادر على انها اصول للمنظمة وتتضمن : شكل المنظمة والتصميم الهيكلي ، سيطرة المنظمة على المعلومات، سمعة المنتجات وسمعة المنظمة، الثقافة التنظيمية، العقود والامتيازات التي تتمتع بها المنظمة، قواعد البيانات .

وقد عمد الباحث الى اسلوب دراسة الحالة، وقد اختار عدة منظمات لتطبيق دراسته عليها واختار ست شركات من الشركات الناجحة في الولايات المتحدة الامريكية، وتوصلت الدراسة الى مايلي :إن اكثر المصادر غير المادية والتي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة هي مدى توفر النوعية والصورة الذهنية عن منتجات المنظمة واسعارها، بالرغم من تنوع طبيعة الشركات، إلا أن هناك اتفاق عام على ترتيب المزايا التنافسية لدى تلك المنظمات بحيث جاءت على النحو الآتي : النوعية ودرجة التزام المنظمة بها، مدى توفر الخدمة، الصورة الذهنية عن المنظمة ومنتجاتها، السعر، الابداع ، خدمات العملاء ــ خدمات ما بعد البيع .

وصف خصائص مجتمع الدراسة .

جدول رقم (3)

الخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	131	%89.1
	أنثى	16	%10.9
العمر	25 سنة فأقل	-	-
	26-35 سنة	59	%40.1
	36-45 سنة	43	%29.3
	46 سنة فأكثر	45	%30.6
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	16	%10.9
	دبلوم متوسط	21	%14.3
	بكالوريوس	93	%63.3
	دراسات عليا	17	%11.6
الخبرة	5 سنوات فأقل	8	%5.4
	6-10 سنوات	54	%36.7
	11-15 سنة	27	%18.4
	16-20سنة	20	%13.6
	21 سنة فأكثر	38	%25.9
الوظيفة	إدارة/محاسبة	27	%18.4
	هندسة	79	%53.7
	علوم (حاسوب ، كيمياء ..اخرى)	15	%10.2
	اتصالات	26	%17.7
	اخرى	-	-

يشير الجدول رقم(3) إلى توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية(الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص). فبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لفئة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم(63.3%)، وجاءت فئة حملة الدراسات العليا في المرتبة قبل الأخيرة بنسبة (11.6%).

وفيما يتعلق بمتغير الجنس كانت نسبة الذكور (89.1%)، وكانت نسبة الإناث بنسبة(10.9%).

وفيما يخص التخصص نجد أن فئة التخصصات الهندسية كانت أعلى نسبة من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغت(53.7%)، وتلتها التخصصات الإدارية بنسبة (18.4%) ، ثم فئة تخصص الاتصالات بنسبة (17.7%).

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (6-10 سنوات) حيث بلغت(36.7%) تلتها في ذلك فئة(21 سنة فأكثر) حيث بلغت(25.9%) ثم جاءت فئة(5 سنوات فأقل) في المرتبة الأخيرة، حيث شكلت (5.4%) من مجتمع الدراسة.

وبالنسبة لمتغير العمر فقد جاءت فئة(26-35 سنة) في المرتبة الأولى، وشكلت (40.1%) من مجتمع الدراسة، تلتها الفئات(46 سنة فأقل)الأقل و(36-45 سنة) بنسب بلغت (30.6%، 29.3%) على التوالي.

3.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة ، تم تطوير وبناء استبانة بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة، وبخاصة دراسات(الروسان 1999، الخفاجي 1996) وبعد استشارة ذوي الخبرة والاختصاص .

وتتكون هذه الاستبانة من ثلاثة اجزاء :

الجزء الأول

اختص هذا الجزء بالبيانات والمعلومات الشخصية (المتغيرات الديموغرافية) حيث تضمنت (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، وعدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني

تضمن هذا الجزء مجموعة من الفقرات بلغ عددها (31) فقرة تقيس أبعاد قوى المنافسة وأبعاد الخيارات الاستراتيجية (استراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل واستراتيجية التمايز).

الجزء الثالث

تضمن هذا الجزء مجموعة من الفقرات بلغ عددها(12) فقرة تقيس أبعاد المتغير التابع(الميزة التنافسية). وكما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(4)

يبين توزيع فقرات الاستبانة

المتغيرات	تسلسل الفقرات
المتغيرات المستقلة:	
1- الخيار الاستراتيجي	31-13
أ- استراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الأقل.	22-13
ب- استراتيجية التمايز	31-23
2- قوى المنافسة	12-1
المتغير التابع	
الميزة التنافسية:	43-32
أ- المزايا السعرية	37-32
ب- المزايا غير السعرية	43-38

وقد استخدم المقياس الخماسي (Likert – Scale) لمعرفة اهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة، ووزعت درجات الاجابة على فقرات الاستبانة وفق التالي :
تنطبق بدرجة عالية جدا (5)، تنطبق بدرجة عالية (4) ، تنطبق أحياناً(3)، تنطبق بدرجة ضعيفة (2)، وتنطبق بدرجة ضعيفة جدا(1).

4.3 صدق الأداة وثباتها

لقد تم عرض الاستبانة على(10) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة والجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة. كما يظهر في الملحق رقم (2) .

ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الأداة عن طريق استخراج معامل كرونباخ الفا لجميع أبعاد الدراسة .

الجدول رقم(5)

قيمة معامل الثبات(الاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة

رقم المتغير	اسم المتغير	معامل الثبات(كرونباخ ألفا)
1	قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل	0.7963
2	التمايز	0.8068
3	القوى التنافسية	0.8387
4	الميزة التنافسية	0.8484
4-1	الثبات الكلي	0.9095

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لأبعاد الدراسة، مرتفعة وهي نسب ثبات مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

5.3 المعالجة الإحصائية

لغرض الإجابة على أسئلة الدراسة ولاختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.

2- مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix) لإجراء فحص العلاقات بين متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها المستقلة والتابعة.

3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع.

4- تحلـــيل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الديمغرافية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة.

6.3 التعريفات الإجرائية

1. الخيار الاستراتيجي : عبارة عن عملية متسلسلة ومترابطة الخطوات تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية، ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي ومعتمدة على نتائج التحليل الاستراتيجي ممثلة بالفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف .
2. الميزة التنافسية : تمثل مجموعة من الخصائص والسمات التي يتمتع بها منتج أو خدمة معينة بحيث لا يملكها المنافسون الآخرون، أو مجموعة المميزات التي تتميز بها منظمة معينة في أدائها عن بقية المنافسين في السوق، وتتضمن المزايا السعرية وغير السعرية .
3. قوى المنافسة : وهي عبارة عن مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في موقف المنظمة داخل الصناعة وتعد مؤشرا على قدرتها التنافسية، ويساعد تحليلها في معرفة الفرص والمخاطر التي تواجه المنظمة لمعرفة نواحي القوة والضعف المتعلقة بالعناصر الرئيسية والمساعدة التي تساهم في قدرة المنظمة على المنافسة .

7.3 أسئلة وفرضيات الدراسة

يسعى هذا البحث للإجابة على التساؤلات التالية :

1. ما هي تصورات المبحوثين لأهمية الخيارات الاستراتيجية بالنسبة للشركة؟.
2. ما هي تصورات المبحوثين لأهمية القوى التنافسية بالنسبة للشركة؟.
3. ما هو مستوى أهمية أبعاد الميزة التنافسية بالنسبة للشركة من وجهة نظر المبحوثين ؟.

لمحة عن شركة البوتاس العربية .

تأسست شركة البوتاس العربية عام 1956، وأعطيت امتياز من حكومة المملكة الأردنية الهاشمية لمدة مائة عام من اجل استخراج وتسويق الأملاح الموجودة في البحر الميت، وكان أول مشروع من مشاريع الشركة لإنتاج البوتاس (KCl) قد تقرر إنشائه عام 1976 وبطاقة إنتاجية مقدارها 1.2 مليون طن سنوياً، وبدأت أعمال البناء لهذا المشروع عام 1979، وفي عام 1982 شغل المصنع تجريبياً، وهو المصنع الذي يعمل على أساس البلورة الساخنة، وفي عام 1983 بدأ الإنتاج التجاري، وبعد ذلك ازداد الإنتاج تدريجيا حتى وصل المصنع لطاقته التصميمية وهي 1.2 مليون طن سنويا في عام 1987 بعد جهود حثيثة من قبل العاملين في الشركة من اجل تطوير عمل الملاحات الشمسية وعمليات المصفاة، وضمن خطة الشركة الرامية للتوسع في إنتاج البوتاس فقد تم بناء وتشغيل مصنع تجريبي في عام 1989 – 1990 معتمدا على تكنولوجيا البلورة الباردة، وقام بهذا العمل كوادر الشركة الفنية وبناءاً على المعلومات المستقاة من هذا المصنع التجريبي تم تصميم (مصنع البلورة الباردة) التجاري بطاقة 400 ألف طن سنويا.

أما فيما يتعلق بالتسويق فقد استطاعت شركة البوتاس العربية أن تسوق البوتاس إلى مختلف بلدان العالم منذ عام 1983، واستطاعت أن تؤسس أسواقاً قوية لها خصوصاً في آسيا ودول حوض المتوسط، وهي تسوق إنتاجها لأكثر من ثلاثين بلداً وتشكل الهند والصين وماليزيا أهم أسواق البوتاس إضافة إلى الأسواق الأوروبية ودول شمال افريقيا، ومع تذبذب سعر صرف اليورو مقابل الدولار قامت الشركة برفع حصتها للاستفادة من قوة اليورو التي افسحت المجال للتسويق في دول شمال اوروبا (هولندا، بلجيكا، فنلندا)، (التقرير السنوي لشركة البوتاس العربية، 2002).

الهيكل التنظيمي لشركة البوتاس العربية

يشتمل الهيكل التنظيمي للشركة على عدد من الدوائر والتي تتولى القيام بالأنشطة الأساسية للشركة، ويرأس الشركة رئيس مجلس إدارة وأعضاء في

مجلس إدارة الشركة، ويتولى إدارة الشركة مدير عام ويساعده في أداء عمله عدد من النواب المرتبطين به وهم نائب المدير العام للشؤون الفنية، ونائب المدير العام للشؤون المالية / المدير المالي، فيما تتوزع الإدارات حسب الأنشطة التي تقوم بها الشركة وفقاً لنوع النشاط والملحق رقم (ب) يوضح الهيكل التنظيمي لشركة البوتاس العربية .

الفصل الرابع

عرض النتائج

الإجابة عن أسئلة الدراسة

فـيما يأتـي عـرض لنـتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسـطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقـرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي :

تنطبق بدرجة عالية جداً	تنطبق بدرجة عالية	تنطبق أحياناً	تنطبق بدرجة ضعيفة	تنطبق بدرجة ضعيفة جداً
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49-2.5	2.49-1

وبـناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (3.5) فأكثر فيكون مسـتوى التصـورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

السؤال الأول: ما هي تصورات المبحوثين لاهمية الخيارات الاستراتيجية بالنسبة للشركة؟

أ- استراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن استراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية	التأثير حسب المتوسط الحسابي
13	تسعى إدارة الشركة للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير	3.79	0.97	%75.78	2	مرتفعة
14	تسعى إدارة الشركة للاستغلال الامثل للطاقة الانتاجية	3.97	0.86	%79.32	1	مرتفعة
15	تقوم الشركة بمنح انواعا مختلفة من الخصم لتحفيز العملاء على شراء منتجاتها	3.40	1.15	%68.03	8	متوسطة
16	تميل إدارة الشركة الى تخفيض كلف توزيع منتجاتها	3.77	1.01	%75.37	3	مرتفعة
17	تفكر إدارة الشركة بتصنيع المستلزمات المادية الاساسية لانتاجها	3.10	1.21	%62.04	10	متوسطة
18	تمارس إدارة الشركة رقابة مركزيه شديدة على الانفاق	3.56	1.16	%71.16	7	مرتفعة
19	تهتم إدارة الشركة بزيادة انتاجية العاملين	3.61	1.00	%72.11	6	مرتفعة
20	الحصول على مزايا السعر اساس في اختيار الموردين من قبل إدارة الشركة	3.69	1.00	%73.88	5	مرتفعة
21	21- تسعى إدارة الشركة للحصول على المواد الاولية الرخيصة	3.31	1.26	%66.12	9	متوسطة
22	تميل إدارة الشركة الى التركيز على التطوير من اجل تقليل التكاليف وعدم التوسع في الانفاق .	3.76	1.04	%75.10	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي الكلي	3.59	0.57	%71.89	-	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير المتعلق باستراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل قد تراوحت ما بين(3.97) للفقرة رقم(14) و(3.10) للفقرة رقم(17) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (3.59) وبأهمية نسبية بلغت (71.89 %)، وجاءت الفقرات على الترتيب التالي:

تسعى إدارة الشركة للاستغلال الامثل للطاقة الانتاجية بمتوسط حسابي(3.97) وأهمية نسبية(79.32%). يلي ذلك الفقرة تسعى إدارة الشركة للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير بمتوسط حسابي (3.79) وأهمية نسبية(75.78%)، ثم تلتها الفقرة تميل إدارة الشركة الى تخفيض كلف توزيع منتجاتها بمتوسط حسابي (3.77) وأهمية نسبية(75.37%)، وجاءت الفقرة تميل إدارة الشركة الى التركيز على التطوير من اجل تقليل التكاليف وعدم التوسع في الانفاق بمتوسط حسابي (3.76) وأهمية نسبية(75.10%)، وجاءت الفقرة رقم(17) تفكر إدارة الشركة بتصنيع المستلزمات المادية الاساسية لانتاجها بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.10) وأهمية نسبية(62.04%)، وهذا يعني أن ان تصورات المبحوثين تجاه استراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل فاعلة وذات مستوى مرتفع، وتوافقت آرائهم حول فقرات هذا المتغير بدرجة عالية، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرة رقم(14) والتي جاءت في المرتبة الأولى تعبر عن (تسعى إدارة الشركة للاستغلال الامثل للطاقة الانتاجية) ولعل ذلك يعد مؤشرا إيجابيا على سعي إدارة الشركة على الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية.

ب- استراتيجية التمايز

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن استراتيجية التمايز.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية	التأثير حسب المتوسط الحسابي
23	تستخدم الشركة التقنيات المتطورة في الانتاج	3.99	0.86	%79.73	1	مرتفعة
24	تعطي إدارة الشركة اهتماما كبيرا لعمليات الترويج من اجل بناء السمعة لمنتجاتها	3.56	0.99	%71.29	7	مرتفعة
25	تسعى إدارة الشركة الى امتلاك شبكة توزيع عالمية كفؤة	3.84	0.94	%76.87	4	مرتفعة
26	نظام المواصفات النوعية المتبع في الشركة يضمن مستوى عالي من الجودة للمنتج	3.97	0.98	%79.46	2	مرتفعة
27	تسعى إدارة الشركة لاستقطاب الافراد ذوي المؤهلات العلمية والفنية العالية	3.39	1.21	%67.89	8	متوسطة
28	تميل إدارة الشركة لشراء مستلزمات الانتاج الاساسية من مصادر عالمية معروفة في مجال صناعتها	3.85	1.02	%77.01	3	مرتفعة
29	تعطي إدارة الشركة اهتماما كبيرا لتطوير منتجاتها	3.76	1.05	%75.24	5	مرتفعة
30	تسعى إدارة الشركة الى تحسين مستوى الرواتب والاجور باستمرار	3.04	0.98	%60.82	9	متوسطة
31	تتميز الشركة بسرعة الاستجابة للطلبات السوقية	3.59	0.94	%71.70	6	مرتفعة
	المتوسط الحسابي الكلي	3.67	0.69	%73.33	--	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير المتعلق باستراتيجية التمايز قد تراوحت ما بين(3.99) للفقرة رقم(23) و(3.04) للفقة رقم(30) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(3.67) وبأهمية نسبية بلغت(73.33%)، وهذا يعني أن تصورات المبحوثين تجاه استراتيجية التمايز فاعلة وذات مستوى مرتفع، وأشارت جميع فقرات هذا البعد إلى وجود تصورات إيجابية لدى العاملين تجاه استراتيجية التمايز، وجاءت الفقرات على الترتيب التالي:

تستخدم الشركة التقنيات المتطورة في الانتاج بمتوسط حسابـــي (3.99) وأهميــة نســبيـــة(79.73%). يلـــي ذلك الفقرة نظام المواصفات النوعية المتبع في الشركة يضــمن مســتوى عـــالٍ مـــن الجـــودة للمنـــتج بمتوسط حسابي (3.97) وأهميـــة نسبيـــــة(79.46%)، وتميل إدارة الشركة لشراء مستلزمات الانتاج الاساسية من مصـــادر عالمـــية معـــروفة فـــي مجال صناعتها بمتوسط حسابي (3.85) وأهمية نســبيـــة(77.01%)، وجاءت الفقرة تسعى إدارة الشركة الى امتلاك شبكة توزيع عالمـــية كفـــؤة ، وجـــاءت الفقرة رقم(30) تسعى إدارة الشركة الى تحسين مستوى الـــرواتب والاجـــور باســـتمرار بالمـــرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.04) وأهمية نســبيـــة(60.82%) ممـــا يؤشـــر على أن تصورات المبحوثين كانت إيجابية تجاه استراتيجية التمايز.

السؤال الثاني: ما هي تصورات المبحوثين لاهمية القوى التنافسية بالنسبة للشركة ؟

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن أهمية القوى التنافسية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية	التأثير حسب المتوسط الحسابي
1	يصعب الحصول على العملاء لتسويق منتجات الشركة	2.84	1.25	%56.87	12	متوسطة
2	يظهر عملاء الشركة تهديدا جوهريا فيما يتعلق بالمساومة على الاسعار	3.52	1.11	%70.34	5	مرتفعة
3	لا يوجد مصادر بديلة للحصول على العملاء	3.62	1.08	%72.38	2	مرتفعة
4	يظهر الموردون تهديدا جوهريا للشركة	3.18	1.18	%63.67	8	متوسطة
5	اسعار منتجات الموردين متغيرة	3.60	1.11	%71.97	3	مرتفعة
6	هناك صعوبة في ضمان مصادر توريد ثابتة	3.10	1.21	%62.04	10	متوسطة
7	هناك صعوبة في السيطرة على منافذ التوزيع للشركة	3.48	1.17	%69.52	6	متوسطة
8	تزداد حدة المنافسة في الاسواق الرئيسية بشكل سريع	3.63	1.04	%72.65	1	مرتفعة
9	هناك زيادة في طبيعة الخدمات المقدمة من قبل المنافسين في الاسواق الرئيسية	3.12	1.03	%62.31	9	متوسطة
10	هناك دخول لشركات جديدة الى الاسواق التي تعمل بها الشركة	3.53	1.01	%70.61	4	مرتفعة
11	تكنولوجيا السوق تتغير بشكل سريع	3.38	1.24	%67.62	7	متوسطة
12	يصعب استقطاب افراد ذوي مهارات فنية عالية	2.84	1.25	%56.73	11	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي	3.32	0.62	%66.39	-	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير المتعلق بأهمية القوى التنافسية قد تراوحت ما بين(3.63) للفقرة رقم(8) و(2.84) للفقرة رقم(1) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(3.32) وبأهمية نسبية بلغت (66.39%)، وهذا يعني أن تصورات المبحوثين لمستوى أهمية القوى التنافسية فاعلة وذات مستوى متوسط، وجاءت الفقرات على الترتيب التالي: تزداد

حـــدة المنافســـة في الاسواق الرئيسية بشكل سريع بمتوسط حسابي (3.63) وأهمية نســـبيـــة (72.65%). يلي ذلك الفقرة لا يوجد مصادر بديلة للحصول على العملاء بمتوسط حسابي (3.62) وأهمية نسبية(72.38%)، واسعار منتجات الموردين متغيرة بمتوســـط حســـابي (3.60) وأهمـــية نســـبية(71.97%)، وجاءت الفقرة هناك دخول لشـــركات جديدة الى الاسواق التي تعمل بها الشركة بمتوسط حسابي (3.53) وأهمية نســـبية(70.61%)، ، وجاءت الفقرة رقم(1) يصعب الحصول على العملاء لتسويق منـــتجات الشركة بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.84) وأهمية نسبية (56.87%) مما يؤشر على أن تصورات المبحوثين كانت متوسطة تجاه أهمية القوى التنافسية ، وينطـــبق هـــذا الحـــال مـــع واقع الشركة ، حيث ان وعي الموظفين باهمية القوى التنافســـية المؤثرة على الشركة محدود نوعا ما، الا انه بدأ يزداد مع دخول الشركة الـــى اســـواق جديدة ودخول مجالات تنافسية بشكل اكبر من ذي قبل خصوصا بعد خصخصة الشركة .

السؤال الثالث: ما هو مستوى اهمية ابعاد الميزة التنافسية السعرية وغير السعرية بالنسبة للشركة من وجهة نظر المبحوثين؟

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن ابعاد الميزة التنافسية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية	التأثير حسب المتوسط الحسابي
32	الميزة الاساسية للشركة في الاسواق التي تسعى اليها هي انخفاض الاسعار نسبيا	2.93	1.18	%58.64	11	متوسطة
33	تتمتع الشركة بميزة انخفاض كلف الانتاج المباشرة	3.23	1.12	%64.63	9	متوسطة
34	تتمتع الشركة بميزة انخفاض كلف العمل المباشرة التي تؤثر في العملية الانتاجية	3.31	1.04	%66.12	6	متوسطة
35	تتمتع الشركة بميزة انخفاض كلف الانتاج غير المباشرة والتي تنتج من زيادة خبرة الشركة في الاسواق التي تعمل فيها	3.23	0.95	%64.63	8	متوسطة
36	تتمتع الشركة بانخفاض كلف الانتاج غير المباشرة والتي تنتج من الاستغلال الامثل للطاقة الانتاجية	3.29	1.04	%65.71	7	متوسطة
37	تنتهج إدارة الشركة سياسات بيعية باسعار اقل من اسعار المنافسين في الاسواق المستهدفة	2.98	1.13	%59.59	10	متوسطة
38	تمتاز منتجات الشركة بالنوعية الجيدة	4.08	0.90	%81.63	1	مرتفعة
39	تمتاز منتجات الشركة بالاعتمادية وتوفرها عند طلب العميل	3.88	0.98	%77.67	2	مرتفعة
40	تتميز إدارة الشركة بقدرتها على الابتكار والتجديد في اساليب الانتاج	3.35	1.15	%66.94	5	متوسطة
41	تمتاز الشركة بالمرونة والاستجابة لتقلبات الطلب على منتجاتها	3.65	0.99	%72.93	4	مرتفعة
42	تشعر ان تفضيل العملاء لمنتج الشركة يعود الى اداءه الممتاز	3.77	1.03	%75.37	3	مرتفعة
43	تتمتع الشركة بميزة ازدياد الانفاق على البحوث والتطوير	2.93	1.32	%58.50	12	متوسطة
-	المتوسط الحسابي الكلي	3.38	0.66	%67.64	-	متوسطة

يظهـر مـن الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير المتعلق بابعـاد الميـزة التنافسية قد تراوحت ما بين(4.08) للفقرة رقم(38) و(2.93) للفقرة رقـم(43) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(3.38) وبأهمية نسبيـة بلغـت (67.64%)، وهـذا يعنـي أن تصورات المبحوثين تجاه ابعاد الميزة التنافسية فاعلة وذات مستوى متوسط، وجاءت الفقرات على الترتيب التالي: تمتاز منتجات الشركة بالنوعـية الجـيدة بمتوسط حسابي(4.08) وأهمية نسبية(81.63%). يلي ذلك الفقرة تمـتاز منتجات الشركة بالاعتمادية وتوفرها عند طلب العميل بمتوسط حسابـي (3.88) وأهمية نسبية(77.67%)، وتشعر ان تفضيل العملاء لمنتج الشركة يعود الى اداءه الممـتاز بمتوسط حسابي(3.77) وأهمية نسبية(75.37%)، وجاءت الفقرة تمتاز الشركة بالمرونة والاستجابة لتقلبات الطلـب علـى منتجاتها بمتوسـط حسابـي (3.65) وأهمية نسبية(72.93%)، وجاءت الفقرة رقم(43) تتمتع الشركة بميزة ازدياد الانفـاق علـى البحوث والتطوير بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.93) وأهمية نسـبية(58.50%) مما يؤشر على أن تصورات المبحوثين كانت متوسطة تجاه ابعاد الميزة التنافسية.

السؤال الرابع: ماهو مستوى العلاقة الارتباطية بين ابعاد الخيارات الاستراتيجية والقوى التنافسية والميزة التنافسية ؟

جدول رقم (10)

يوضح معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين ابعاد الخيارات الاستراتيجية والقوى التنافسية والميزة التنافسية.

الأبعاد المستقلة	المتغير التابع (الميزة التنافسية)	مستوى الدلالة
قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل	0.525	0.000
التمايز	0.626	0.000
أهمية القوى التنافسية	0.362	0.001

يوضح الجدول رقم (10) درجات العلاقة بين ابعاد الخيارات الاستراتيجية والقوى التنافسية والميزة التنافسية، حيث جاءت معاملات الارتباط بصورة عامة ذات دلالة إحصائية، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغير المستقل (قيادة السوق من

خلال الكلفة الاقل) وبين البعد التابع (الميزة التنافسية) فقد كانت متوسطة حيث بلغت هذه العلاقة (0.525)، ويتضح من هذه النتائج بأن لقيادة السوق من خلال الكلفة الاقل علاقات واضحة في الميزة التنافسية، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغير المستقل (استراتيجة التمايز) وبين البعد التابع (الميزة التنافسية) فقد كانت متوسطة حيث بلغت هذه العلاقة (0.626)، في حين كانت العلاقة بين المتغير المستقل (أهمية القوى التنافسية) وبين البعد التابع (الميزة التنافسية) متوسطة حيث بلغت(0.362) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(0.01).

اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية لاستراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل في الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركة.

صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

جدول رقم (11)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	18.931	18.931		
الخطأ	145	61.112	0.421	44.96	0.000
الكلي	146	80.043			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.237

قيمة R = 0.486

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.01) ودرجات حرية (1، 145) = 6.63

يتبـــين من معطيات جدول رقم (11) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولـــى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (44.92)عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة(α ≤ 0.01) ودرجات حرية(1، 145) والبالغة(6.63) ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (استراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (23.7%) من التباين في المتغير التابع(الميزة التنافسية

السعرية التي تتمتع بها الشركة)، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الأولى.

وقـــد تـــم استخـــدام أسلوب تحليـــل الانحدار البسيط(Simple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (استراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل) في (الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركة).

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
استراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل	0.634	0.095	0.486	6.702	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.01)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (146) = 2.351

تشـــير المعطـــيات الإحصائية في الجدول رقم (12) إلى أن هناك أثر للمتغير المســـتقل (استراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل)، في المتغير التابع (الميزة التنافســـية الســـعرية التي تتمتع بها الشركة)، استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبـــــة (6.702) أكبـــر مـــن قيمـــتها الجدولـــية (2.351)، عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$)، ودرجـــات حـــرية (146)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تـــنص علـــى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (استراتيجية قيادة الســـوق مـــن خلال الكلفة الاقل)، في المتغير التابع (الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركة)، وقبول الفرضية البديلة .

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية لاستراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل في الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة.

جدول رقم (13)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	15.298	15.298		
الخطأ	145	91.539	0.631	**24.23**	0.000
الكلي	146	106.837			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.143

قيمة R = 0.378

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (1، 145) = 6.63

يتبين من معطيات جدول رقم (13) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (24.23) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية(1، 145) والبالغة(6.63) ، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (استراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (14.3%) من التباين في المتغير التابع(الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة)، وهي قوة تفسيرية منخفضة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الثانية.

وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط(Simple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (استراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل) في (الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة).

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
استراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل	0.570	0.116	0.378	4.923	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.01)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.01) ودرجات حرية (146) = 2.351

تشـــير المعطـــيات الإحصـــائية في الجدول رقم (14) إلى أن هناك أثر للمتغير المســـتقل (استراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل)، في المتغير التابع (الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة)، استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبـــة (4.923) أكبـــر مـــن قيمـــتها الجدولـــية (2.351)، عند مستوى دلالة (α ≥ 0.01)، ودرجـــات حـــرية (146)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تـــنص علـــى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (استراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل)، في المتغير التابع (الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة).

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التمايز في الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركة.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	21.668	21.668	53.76	0.000
الخطأ	145	58.376	0.403		
الكلي	146	80.043			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.271

قيمة R = 0.52

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.01) ودرجات حرية (1، 145) = 6.63

يتبين من معطيات جدول رقم (15) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(53.82) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية(1، 145) والبالغة(6.63)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (استراتيجية التمايز) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (27.1%) من التباين في المتغير التابع(الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركة)، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الثالثة.

وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط(Simple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (استراتيجية التمايز) في (الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركة).

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
استراتيجية التمايز	0.656	0.089	0.520	7.336	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.01)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (146) = 2.351

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (16) إلى أن هناك أثر للمتغير المستقل (استراتيجية التمايز)، في المتغير التابع (الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركة)، استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة (7.336) أكبر من قيمتها الجدولية (2.351)، عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$)، ودرجات حرية (146)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (استراتيجية التمايز)، في المتغير التابع (الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركة).

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التمايز في الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	16.483	16.483	26.453	0.000
الخطأ	145	90.354	0.623		
الكلي	146	106.837			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.154

قيمة R = 0.393

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (1، 145) = 6.63

يتبين من معطيات جدول رقم (17) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(26.453) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية(1، 145) والبالغة(6.63) ، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (استراتيجية التمايز) في هذا النموذج ُتفسر ما مقداره (15.4%) من التباين في المتغير التابع(الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة)، وهي قوة تفسيرية منخفضة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرابعة.

وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط(Simple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (استراتيجية التمايز) في (الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة).

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
استراتيجية التمايز	0.572	0.111	0.393	5.143	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (146) = 2.351

تشـــير المعطـــيات الإحصـــائية في الجدول رقم (18) إلى أن هناك أثر للمتغير المســـتقل (استراتيجية التمايز)، في المتغير التابع (الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمـــتع بهـــا الشركة)، استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة (5.143) أكبر من قيمتها الجدولـــية (2.351)، عـــند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$)، ودرجات حرية (146)، مما يقتضـــي رفض الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالـــة إحصـــائية للمتغيـــر المستقل (استراتيجية التمايز)، في المتغير التابع (الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة).

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية لقوى المنافسة في الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركة.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الخامسة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	15.338	15.338	34.390	0.000
الخطأ	145	64.705	0.446		
الكلي	146	80.043			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.192

قيمة R = 0.438

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (1، 145) = 6.63

يتبين من معطيات جدول رقم (19) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الخامسة استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(34.372) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية(1، 145) والبالغة(6.63) ، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (قوى المنافسة) في هذا النموذج ُتفسر ما مقداره (19.2%) من التباين في المتغير التابع(الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركة)، وهي قوة تفسيرية منخفضة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الخامسة.

وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط(Simple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (قوى المنافسة) في (الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركة).

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
قوى المنافسة	0.523	0.089	0.438	5.863	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.01)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية (146) = 2.351

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (20) إلى أن هناك أثر للمتغير المستقل (قوى المنافسة)، في المتغير التابع (الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركة)، استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة (5.863) أكبر من قيمتها الجدولية (2.351)، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، ودرجات حرية (146)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (قوى المنافسة)، في المتغير التابع (الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركة).

الفرضية السادسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية لقوى المنافسة في الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية السادسة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	25.970	25.970	46.566	0.000
الخطأ	145	80.867	0.558		
الكلي	146	106.837			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.243

قيمة R = 0.493

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (1، 145) = 6.63

يتبين من معطيات جدول رقم (21) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية السادسة استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(46.566) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية(1، 145) والبالغة(6.63) ، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (قوى المنافسة) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (24.3%) من التباين في المتغير التابع(الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة)، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية السادسة.

وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط(Simple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (قوى المنافسة) في (الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة).

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
قوى المنافسة	0.681	0.100	0.493	6.824	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.01)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (146) = 2.351

تشـــير المعطـــيات الإحصـــائية في الجدول رقم (22) إلى أن هناك أثر للمتغير المستقل (قوى المنافسة)، في المتغير التابع (الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة)، استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة (6.824) أكبر من قيمتها الجدوليـــة (2.351)، عـــند مســـتوى دلالـــة ($\alpha \geq 0.01$)، ودرجات حرية (146)، مما يقتضي رفـــض الفرضـــية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصـــائية للمتغير المستقل (قوى المنافسة)، في المتغير التابع (الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة).

الفرضية السابعة: لا تختلف تصورات المبحوثين للميزة التنافسية باختلاف المتغيرات الديموغرافية مثل (الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة).

جدول رقم (23)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة تأثير المتغيرات الديمغرافية على تصورات المبحوثين للميزة التنافسية.

اسم المتغير	فئة المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الجنس	ذكر	(1، 145)	3.42	*8.96	0.000
	أنثى		2.92		
العمر	25 سنة فأقل		-		
	26-35 سنة	(2، 144)	3.19	**4.25	0.016
	36-45 سنة		3.43		
	46 سنة فأكثر		3.54		
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون		2.61	*13.21	0.000
	دبلوم متوسط	(3، 143)	3.10		
	بكالوريوس		3.51		
	دراسات عليا		3.58		
الخبرة	5 سنوات فأقل		3.11		
	6-10 سنوات	(4، 142)	3.07	*6.71	0.000
	11-15 سنة		3.45		
	16-20 سنة		3.56		
	21 سنة فأكثر		3.68		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية (1، 145) = 6.63

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (2، 144) =2.996

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية (3، 143) = 3.78

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية (4، 142) = 3.319

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (23) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين

تصورات المبحوثين إزاء الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)، بدليل ارتفاع قيم (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وقيم (F) المحسوبة للجنس (8.96)، وللعمر (4.25) وللمؤهل العلمي (13.21)، وللخبرة(6.71) وجميع قيم(F) المحسوبة ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) و($0.05 \geq \alpha$).

وبالنسبة لنتائج اختبار شافيه(Scheffe) للمقارنات البُعدية فيتضح ما يلي :

أ- بالنسبة لمتغير الجنس، فقد كانت مصادر الفروق لصالح الذكور حيث بلغ متوسط الذكور(3.42)، أما متوسط الإناث فقد بلغ(2.92)، كما يشير الجدول رقم(23).

ب- بالنسبة لمتغير العمر، فقد كانت مصادر الفروق بين الفئات العمرية (26-35 سنة) والفئة الرابعة(46 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة العمرية الثانية(26-35 سنة) (3.19)، أما متوسط الفئة الرابعة(46 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.54) ولصالح الفئة العمرية الرابعة(46 سنة فأكثر).

جـ- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فقد كانت مصادر الفروق بين المؤهلات العلمية(بكالوريوس) والفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس)(3.51)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(2.61) ولصالح الفئة الثالثة(بكالوريوس)، وكانت مصادر الفروق بين المؤهلات العلمية(بكالوريوس) والفئة الثانية(دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) (3.51)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقد بلغ(3.10) ولصالح الفئة الثالثة (بكالوريوس). كانت مصادر الفروق بين المؤهلات العلمية(دراسات عليا) والفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(3.58)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(2.61) ولصالح الفئة الرابعة(دراسات عليا).

د- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، فقد كانت مصادر الفروق بين فئات الخبرة(6-10 سنوات) والفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط

الفئة الثانيـــة (6-10 سنوات) (3.07)، أما متوسط الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) فقد بلـــغ(3.68) ولصالح الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر).

الجدول رقم(24)

نتائج اختبار شافيه للمقارنات البُعدية للمتغيرات الديموغرافية في الميزة التنافسية

متغير العمر

فئات العمر	25 سنة فأقل	26-35 سنة	36-45 سنة	46 سنة فأكثر
	-	3.19	3.43	3.54
25 سنة فأقل	-	-	-	-
26-35 سنة	-	-	-	0.35*
36-45 سنة	-	-	-	-
46 سنة فأكثر	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≥ 0.05)

المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
	2.61	3.10	3.51	3.58
ثانوية عامة فما دون	–	-	0.91*	0.97*
دبلوم متوسط	–	-	0.41**	-
بكالوريوس	–	-	-	-
دراسات عليا	–	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≥ 0.01)

**ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≥ 0.05)

الخبرة.

فئات الخبرة	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
	3.11	3.07	3.45	3.56	3.68
5 سنوات فأقل	–	–	–	–	–
6-10 سنوات	–	–	–	–	•0.61
11-15 سنة	–	–	–	–	–
16-20 سنة	–	–	–	–	–
21 سنة فأكثر	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≥ 0.01)

الفصل الخامس

الخاتمة والمناقشة والتوصيات

1.5 الخاتمة

هـــدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية لشـــركة البوتاس العربية، وقد تم تطوير استبانه خاصة تتكون من (43) فقرة لقياس متغيـــرات الدراسة. ويتكون مجتمع الدراسة من (176) مديراً ، وتم توزيع الاستبانه على جميع أفراد مجتمع الدراسة وبلغ عدد الاستبانات التي تم استرجاعها وخضعت للتحلـــيل(147) اســـتبانة أي بنســـبـــــــــة(88.02%) من المجتمع الأصلي. واستخدم الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن اســـتراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل قد جاءت مرتفعةً بمتوسط حســـابي(3.59). وجاءت أيضاً استراتيجية التمايز لدى المبحوثين فاعلة وذات مســـتوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ(3.67). في حين جاءت القوى التنافسية متوسطةً بمتوسط حسابي بلغ(3.32).
2. أن المتغيـــر الـــتابع الميزة التنافسية قد جاء متوسطاً بمتوسط حسابي(3.38). وبأهمية نسبية بلغت (67.64%).
3. أن هـــنالك علاقة ارتباطية بين أبعاد الخيارات الاستراتيجية والقوى التنافسية والميـــزة التنافسية، وأقوى هذه العلاقات بين(استراتيجية التمايز) وبين البعد التابع(الميزة التنافسية) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.626).
4. وجود تفاوت في درجة التأثير النسبي للمتغيرات المستقلة(استراتيجية الكلفة، التمايز، القوى التنافسية) في المتغير التابع(الميزة التنافسية السعرية و الميزة التنافسية غيرالسعرية)، ويعزى ذلك إلى طبيعة العوامل التي تتضمنها كل من الاستراتيجيتين مجال البحث وكذلك العوامل الخاصة بقوى المنافسة.

الى ان الشركة تستخدم تقنيات متطورة في الانتاج، وتعطي اهتماما كبيرا لعمليات الترويج من اجل بناء السمعة لمنتجاتها ، وكذلك تسعى لاتباع نظام مواصفات نوعية يضمن مستوى عال من الجودة للمنتج ، وتسعى لاستقطاب الافراد ذوي المؤهلات العلمية والفنية العالية، وتسعى الى التحسين المستمر في الرواتب والاجور والمكافآت وتحسين مستوى المعيشة للموظفين، وكذلك فإن اعتماد الشركة شراء مستلزماتها الاساسية للانتاج من مصادر عالمية معروفة في مجال صناعتها يضمن تميز منتجاتها وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة(الروسان، 1999).

3. دلّت النتائج في الجدول رقم(8) والمتعلق بمتغير قوى المنافسة على ان تصورات المبحوثين جاءت متوسطة ويفسر ذلك من خلال زيادة حدة المنافسة في الاسواق الرئيسية بشكل سريع وتوفر بدائل للحصول على العملاء و هناك دخول لشركات جديدة الى الاسواق التي تعمل بها الشركة، مما يؤشر على أن تصورات المبحوثين كانت إيجابية تجاه أهمية القوى التنافسية، ويعزى ذلك الى ارتفاع حدة المنافسة في الاسواق الرئيسية التي تعمل بها الشركة، حيث ادت المنافسة الشديدة في السوق العالمي الى خلخلة التوازن بين العرض والطلب مما ادى الى انخفاض في معظم الاسعار، كذلك فإن التطور المستمر في التكنولوجيا الحديثة شكل تهديدا وضغطا على الشركة باتجاه مواكبة هذا التطور، كما ان العملاء يشكلون تهديدا قويا على الشركة فيما يتعلق بالمساومة على الاسعار وتمثل صعوبة الحصول على مصادر بديلة للعملاء تهديدا جوهريا اخر للشركة. وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع ما جاءت به دراسة(عميش، 1999). وجاءت نتائج هذه الدراسة أيضاً متفقة مع ما جاءت به دراسة (Carr ,1993) والتي دلت نتائجها على أن استخدام تحديد الاسواق الوطنية قد حقق مراكز قيادية للشركات البريطانية في الاسواق التي عملت بها بحيث اتاح لها تحقيق مزايا ومواقع تنافسية.

4. أشارت النتائج في الجدول رقم(9) الى ان تصورات المبحوثين لفقرات المتغير المتعلق بابعاد الميزة التنافسية جاءت متوسطة ويمكن تفسير ذلك من

خلال أن منتجات الشركة تمتاز بالنوعية الجيدة الشركة والاعتمادية وتوفرها عند طلب والأداء المتميز والمرونة والاستجابة لتقلبات الطلب على منتجاتها.

5. دلت النتائج في الجدول رقم(10)أن هنالك علاقة ارتباطية بين ابعاد الخيارات الاستراتيجية والقوى التنافسية والميزة التنافسية، حيث جاءت معاملات الارتباط بصورة عامة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـــــــة (0.01)، وأقوى هذه العلاقات بين (استراتيجة التمايز) وبين البعد التابع (الميزة التنافسية) حيث بلغت هذه العلاقة (0.626)، في حين جاءت أضعف علاقة بين (القوى التنافسية) وبين البعد التابع (الميزة التنافسية)حيث بلغت هذه العلاقة (0.362).

6. أشارت النتائج في الجداول(11، 12) إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى والمتعلقة بوجود أثر لاستراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل في الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركة، وأن المتغير المستقل (استراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (23.7%) من التباين في المتغير التابع(الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركة)، مما يؤشر على أن هناك أثر للمتغير المستقل (استراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل)، في المتغير التابع (الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركة)، وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة(الروسان، 1999).

7. أشارت النتائج في الجداول(13، 14) إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية والمتعلقة بوجود أثر لاستراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل في الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة، وأن المتغير المستقل (استراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (14.3%) من التباين في المتغير التابع(الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة)، مما يؤشر على أن هناك أثر للمتغير المستقل (استراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل)، في المتغير التابع (الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة)، وهذه النتيجة

منطقية حيث أن استراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الأقل تحقق للشركة ميزة تنافسية سعرية بشكل أكبر نظراً لما تمتاز به هذه الاستراتيجية من خصائص يؤدي اتباعها إلى تقليل الكلفة والحصول على مزايا سعرية.

8. أشارت النتائج في الجداول(15، 16) إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة والمتعلقة بوجود أثر لاستراتيجية التمايز في الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركة، وأن المتغير المستقل (استراتيجية التمايز) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (27.1%) من التباين في المتغير التابع(الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركة)، مما يؤشر على أن هناك أثر للمتغير المستقل (استراتيجية التمايز)، في المتغير التابع (الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركة)، وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة(الروسان، 1999) والتي دلت نتائجها على أن تبني الخيار الاستراتيجي المتمثل في التميز يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية وميزة سعرية.

9. أشارت النتائج في الجداول(17، 18) إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة والمتعلقة بوجود أثر لاستراتيجية التمايز في الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة، وأن المتغير المستقل (استراتيجية التمايز) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (15.4%) من التباين في المتغير التابع(الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة)، مما يؤشر على أن هناك أثر للمتغير المستقل (استراتيجية التمايز)، في المتغير التابع (الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة)، ويمكن تفسير ذلك في إنخفاض القوة التفسيرية والذي يعود إلى أن الشركة تعطي اهتماماً أكبر للاستراتيجيات التي تحقق لها مزايا تنافسية سعرية، نظراً للاحتكاك الشديد بين المنافسين في الأسواق العالمية، ورغبة كل منتج تحسين حصته في السوق. وجاءت هذه النتيجة مختلفة مع ما جاءت به دراسة (Hall, 1993) والتي ركزت على المصادر الغير مادية مثل النوعية والصورة الذهنية ومدى توفر الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية الغير سعرية.

10.أشارت النتائج في الجداول(19، 20) إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الخامسة والمتعلقة بوجود أثر قوى المنافسة في الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركة، وأن المتغير المستقل (قوى المنافسة) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (19.2%) من التباين في المتغير التابع(الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركة)، مما يؤشر على أن هناك أثر للمتغير المستقل (قوى المنافسة)، في المتغير التابع(الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركة).

11.أشارت النتائج في الجداول(21، 22) إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية السادسة والمتعلقة بوجود أثر قوى المنافسة في الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة، وأن المتغير المستقل (قوى المنافسة) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (24.3%) من التباين في المتغير التابع(الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة)، مما يؤشر على أن هناك أثر للمتغير المستقل (قوى المنافسة)، في المتغير التابع (الميزة التنافسية الغير سعرية التي تتمتع بها الشركة)، وفي الوقت الذي تم فيه اعتبار متغير قوى المنافسة متغير ثانوي إلا أن النتائج أظهرت بأنه لا يقل تأثيراً عن متغير الخيار الاستراتيجي. ويعود ذلك إلى دخول الشركة إلى أسواق جديدة وخاصة بعد خصخصة الشركة ورغبة الشركة في تحسين حصتها في السوق العالمي بالتركيز على المواصفات والنوعية والأداء واكتساب سمعة جديدة في السوق. وجاءت هذه النتيجة متفقة مع ما جاءت به دراسة(Rindova & Fombran, 1999) والتي أكدت على أن مصادر الميزة التنافسية تتضمن المصادر المادية(الأسواق وعوائق الدخول وتنويع المنتجات) وتتضمن أيضاً أسواق الموردين، السمعة والمقاييس النوعية للنجاح والمعرفة.

12.أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)، فبالنسبة لمتغير الجنس، فقد كانت مصادر الفروق لصالح

الذكور، ويعود السبب في ذلك لقلة عدد الإناث في مجتمع الدراسة، إضافة إلى أن الذكور أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تخص الشركة من الإناث، وأما بالنسبة لمتغير العمـــر، فقد كانـــت مصادر الفروق لصالح الفئة العمرية الرابعة (46 سنة فأكثر)، بمعنى أنه كلما زاد عمر المبحوثين كلما زاد الوعي ببيئة الشركة والارتباط والاستمرارية والانتماء والولاء للشركة. وأما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فقد كانت مصادر الفروق بين المؤهلات العلمية(بكالوريوس)، (دراسات عليا) وهاتين الفئتين أكثر قدرة على اتخاذ القرارات التي تسهم في زيادة الميزة التنافسية للشركة من بين فئات المؤهل العلمي. في حين بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، فقد كانت مصادر الفروق لصالح الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) بمعنى أنه كلما زادت سنوات الخبرة للمبحوث كلما أدى ذلك إلى وعي أكبر بمتطلبات تحقيق ميزة تنافسية.

3.5 التوصيات:

في ضوء ما تقدم فإن الباحث يخلص للتوصيات الآتية:

1. ان يتم تحديد اهداف وغايات وسياسات واستراتيجيات الادارة العليا للشركة وفقاً للمتغيرات الاقتصادية والإقليمية والدولية.
2. أن يتم وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للشركة وفق الأسس العلمية والعملية وإجراء البحوث والدراسات اللازمة لتطوير منتج يلبي احتياجات ورغبات العملاء .
3. الاستمرار في عمليات البحث والتطوير من اجل زيادة معرفة الشركة بالأوضاع العالمية والدولية والإقليمية، الأمر الذي يقود إلى تطوير خيارات استراتيجية ملائمة تحقق للشركة ميزة تنافسية وتصل بها إلى الوضع الأفضل المرغوب .
4. التركيز المستمر على التحسين في أنظمة المواصفات والمقاييس والتركيز على النوعية للمنتج والاعتمادية والمرونة في الاستجابة للطلبات السوقية .

5. التركيز على إيجاد نظام معلومات فاعل يوفر معلومات عن الأسواق، ويدعم قدرات الاستخبارات التنافسية، ويزود المنظمة بمعلومات هامة لغايات اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تساهم في بقاء المنظمة ونجاحها في الأمد البعيد.
6. ان تقوم الشركة بمراجعة هيكلها التنظيمي بما يكفل حسن انسياب العمل والمعلومات، ويدعم التغيير الاستراتيجي ويحقق لامركزية فعالة من خلال السرعة في عمليات الاتصال، والقيام بعمليات التطوير المستمرة وإعادة هندسة العمليات بما يتماشى مع التطورات السريعة في الأسواق العالمية.
7. ان تقوم الشركة ببناء شبكة واسعة من العلاقات الداخلية والخارجية على أساس من الثقة والمصداقية في التعامل، وتركز على تقوية سمعتها مع الأطراف ذات العلاقة بها من خلال عمليات التنسيق المستمرة والمتواصلة والتركيز على القاعدة التي من خلالها يتم بناء السمعة (نوعية المنتج أو الخدمة، الجودة، المعايير الأخلاقية والسلوكية التي تتميز بها) .
8. أن تسعى الشركة إلى زيادة قدرتها على الابتكار والتجديد في أساليب الإنتاج من خلال توظيف الأشخاص ذوي المؤهلات العلمية والفنية العالية، وتسعى إلى تدريبهم وتقديم الدعم الكافي لهم بما يضمن زيادة قدراتهم ومؤهلاتهم .
9. أن تمارس الشركة رقابة شديدة على الإنفاق، وتسعى الى تخفيض الكلف غير الضرورية بشكل لا يؤثر على جودة المنتج ونوعيته، وتسعى الى زيادة إنتاجية العاملين والاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية .
10. على الرغم من أن هذه الدراسة قد تناولت شركة البوتاس العربية، إلا أن الباحثين مدعوون لإجراء دراسات متعمقة على شركات أخرى تمثل واجهة استراتيجية وتنافسية للصناعات الأردنية في الأسواق العربية والعالمية مثـــل (شركة الفوسفات الأردنية، الأسمنت، الأسمدة، شركات الأدوية الأردنية .... الخ) .
11. محاولـــة الاستفادة من تجارب شركات البوتاس الناجحة عالمياً، وخصوصاً بعد خصخصـــة الشركة والنقلة النوعية التي حدثت في دخول أسواق عالمية جديدة ممـــا يـــتطلب إجـــراء تحـــولات جوهرية وإعادة بناء الخطط والاستراتيجيات الحالية.

المراجع

أ- المراجع باللغة العربية

التقرير السنوي لشركة البوتاس العربية 2003، منشورات دائرة العلاقات العامة

حسن، علي وآخرون (1999)، **الإدارة الحديثة لمنظمات الاعمال**، البلقاء : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع .

الخفاجي، نعمة (1996)، **المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي: دراسة اختبارية في صناعة التأمين العراقية**، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد ـــ العراق .

الخفاجي، نعمة (2004)، **الإدارة الاستراتيجية ـــ المداخل والمفاهيم والعمليات**، ط1 عمان : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع .

الروسان، محمود، (1999)، **أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية: دراسة تحليلية في شركات الادوية الأردنية**، اربد للبحوث والدراسات، مج 2، عدد 2 .

الصميدعي، محمد (2000)، **استراتيجيات التسويق : مدخل كمي وتحليلي**، عمان : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع .

الطراونة، محمد احمد ،(2002)، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية الاردنية، **دراسات** ـــ العلوم الادارية، مج 29، العدد 1، (ص ص: 32- 47).

العارف، نادية (2002) **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، الاسكندرية : الدار الجامعية .

العارف، نادية، (2001)، **الإدارة الاستراتيجية (إدارة الالفية الثالثة)**، الاسكندرية، الدار الجامعية .

عميش، عطيات، (1999)، **استخدام نموذج بورتر التنافسي لتحديد وتحليل القوى التنافسية في قطاع تجارة التجزئة**، مجلة جامعة الازهر العدد 16، (ص ص: 301 - 330).

ماهر، احمد(1999)، **دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية**، الاسكندرية : الدار الجامعية .

محمد، السيد اسماعيل (1990) **الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)** الاسكندرية : المكتب العربي الحديث .

مرسي، نبيل، (1994)، **التخطيط الاستراتيجي**، الاسكندرية : الدار الجامعية.

مرسي، نبيل، (1998)، **الميزة التنافسية في مجال الاعمال**، الاسكندرية : مركز الاسكندرية للكتاب .

المغربي، عبد الحميد (1999)، **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، ط1 القاهرة : مجموعة النيل العربية .

منصور، طاهر و شحدة، حسين، (2003)، استراتيجية التنويع والاداء المالي : دراسة ميدانية في منشأة عراقية (المنشأة العامة للصناعات الجلدية)، **دراسات** ــ العلوم الادارية، مج 30، العدد 2،(ص ص : 291- 313).

ياسين، سعد غالب (1998)، **الإدارة الاستراتيجية**، ط1 عمان : دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع .

ب-المراجع الأجنبية :

Abernathy , W.J , Wayn.K , (1994) " **Limits Of The Learnning Curve** " Harvard Business Review , vol 23 , P:19 .

Birkinshaw.J, Morrison.A, Hulland .J,(1995) " **Structural and Competitive Determinants of global integration strategy** " Strategic Management Journal , vol 16 ,PP: 637- 655 .

Brien,James .A , (1990) " **Management Information System : A Managerial End User Perspective** " IRWIN Richard INC , P: 50 .

Brock .S , Barckley .D.W, (1997) " **The Effect Of Organization Differences And Trust On The Effectiveness Of Selling Partnership Relationships** " Journal Of Marketing , vol 61 , PP: 3-21 .

Carr, C , (1993) " **Global ,National ,and Resource- Based Strategies : An Examination of Strategic Choice and Performance in the Vehicale components Industry** , Strategic Management Journal , vol 14, PP: 551-568 .

Chapman . T , (1991) " **Assessing A Relationship Among Performance** " Journal Of Personal Selling And Sales Management , vol 11 , P: 25 .

Coyn,K.P (1986) " **Sustainable Competitive Advantage - What it is And What it isn't ?** " Business Horizon , PP: 54-61.

El- Kahal ,Sonia ,(2001)" **The strategic process** " Business in the Asia Pacific , vol 1,PP: 14-195

Eliashberg .R,(1991) " **Competitive Strategies for Two firms with Asymmetric production cost structure** "Management science , vol 37 no (11), PP: 1409-1452 .

Fiegenbaum .Avi , Thomas . H , (1995) " **Strategic Groups As Reference Groups : Theory ,Modleng and Impirical Examination of Industry and Competitive Strategy** " Strategic Management Journal , vol 16, PP: 461-476.

Fomburn.C.J , (1996)" **Reputation : Realizing Value From The Corporate Image** " Harvard Business school Press . Cambridge , M.A .

Hall , Richard , (1993) " **Framework linking intangible resources and capabilities to sustianable competitive advantage** " Strategic Management Journal , vol 14 , PP: 607-618 .

Homburg.C , Krohmer .H,Workman.J , (1999) " **Strategic Consensus and Performance : The Role of Strategy Type and market-Related Dynamisim** ",Strategic Management Journal, vol 20 , PP : 339- 357 .

Johnson.G ,Scholes . K , (1993) " **Exploring Corporate Strategy : Text And Cases** " NewYork .

Koght . B , (1991) " **Country Capabilities and the Permaebility of borders** " Strategic Management Journal , Summer , Special Issue , vol 12 , PP:33-47 Li . JIATO , (1995) " **Forien Entry and Survival : Effects Of Strategic Choice On Performance In International Markets** " Strategic Management Journal , vol 16 , PP: 333-351.

Lieberman , M. B , Montgommery .D.P , (1988) " **First Mover Advantage** " Strategic Management Journal , vol 9 , PP: 41-58 .

Martin.L.L , (1998) " **The Visible hand of Reputational Ranking in (US) Business School** " Corporate Reputation Review , vol 1 , PP: 293- 301 .

McEvilly .B , Zaheer .A ,(1999) " **Bridging Ties : A Source of firm Hetergeneity in Competitive Capabilities** ", Strategic Management Journal , vol 20 ,PP: 1133-1156

Morrison . A.J , (1992) " **Taxonomy Of Business - Level Strategies In Global Industries** " Strategic gement Journal , vol 13 (6) , PP: 399-417 .

Nutt.Pual C ,(2002)" **Making Strategic Choice** " Journal Of Management Studies , vol 39 , PP:30-67 .

Ohamas. K , (1983) " **Tried Power : The Coming Shape Of Global Competitition** " Free Press , NewYork , P:5.

Oliva,Ralph.A , (2002) " **Framework For Success** " Marketing Management , vol 11 No (1) , 4-39 .

Oliver . C , (1988) " **The Collective Strategy Framework : An Application to Competing Prediction of Lsomorphism "**, Administrative Science Quarterly , vol 33 ,PP: 543- 561.

Porac.J.H , Thomas .C , (1989) " **Competitive Groups As Cognitive Comunities : The Case of Scottish KnitWear Industry** " Journal Of Management Studies , vol 26 , PP:397-411 .

Porter, M. E , (1991) " **Toward A Dynamic Theory Of Strategy** " Strategic Management Journal , vol 12 , PP: 95-117 .

Porter, M.E (1995) " **The Competitive Advantage Of Nations** , Mamillian , NewYork .

Porter, M.E (1996)" **What Is Strategy ?** " Harvard Business Review , vol 74 (6) , PP: 61-78 .

Porter, M.E, (1986) " **From Competitive Advantage To Corporate Strategy** " Harvard Business Review , vol 65 (3) , PP: 43-59 .

Porter,M.E, (1980) " **Competitive Strategy** " Free Press , NewYork .

Porter,M.E,(1985) " **Competitive Advantage** " Free Press , NewYork .

Powell , Thomas. C , (1995) " **Total Quality Management As competitive advantage : Review and Imprical study** " Strategic Management Journal ,vol 16 , PP: 15-37 .

Rindova . V.P , Fomburn .C.J , (1999) " **The role of firm - constituent interaction** " Strategic Management Journal , vol 20 ,PP: 691-710 .

Robinson .William.T , Chiang . Jeongwen , (2002) " **Product Development Strategies For Established Market Pioneer : Early Follower and late Interant** " Strategic Management Journal , vol 23 ,PP: 855- 866 .

Stalk.George JR , Webber. A , (1993) " **Japans Dark Side Of Time** " Harvard Business Review , Vol 32 , P:93 .

Stanley.A,(1999) " **Using (Bundles) to find the best strategy** " Strategic and Leadership , vol 27 , PP: 3-53.

Thomas . H , (1993) " **Special Issue Perspective On Theory Building In Strategic Management** " Journal Of Management Studies , vol 30 No (1) .

Thompson , Strickland , (1984) " **Strategic Management : Concept and Cases** " Business Publication . INC , Texas .

Thurbly ,Bob,(1998) " **Competitive Force are also Subject to change** " Management Decision , vol 36 No (1) , PP: 6-19.

Turban,Mclean ,(1999)" **Whether be information technology for management** '' ,2nd (Ed) , John Wiley and Sons ,PP: 76-97 .

Weick .K , (1995) " **Sensemaking In Organization** " Thousands OAKS ,Barkely CA .

Wickham . Philip A , (2001) " **Strategic Interpreneurship : Decision Making Approach To New Venture And Management** " 2nd(Ed) , London , Atek- Art , Croydor,Surry .

استبانة الدراسة

استبانة

عزيزي المستجيب ، عزيزتي المستجيبة ..... السلام عليكم

تهدف هذه الاستبانة الى استطلاع الرأي بصدد تحليل قوى المنافسة المؤثرة في نوعية الخيارات الاستراتيجية للشركة، والتي تساهم بشكل جوهري في نجاحها واستمراريتها عن طريق تحقيقها ميزة تنافسية في الاسواق التي تعمل ، علما بأن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية ، نثمن اراءكم سلفاً ونعتز بها . ونشكر حسن تعاونكم .

المشرف — الطالب

الدكتور صلاح الدين الهيتي — محمد جميل العضايلة

* البيانات الشخصية

يرجى وضع اشارة (X) امام رمز الاجابة الملائمة .

- الجنس

1- ( ) ذكر   2- ( ) انثى

- العمر

1- ( ) اقل من 25 عاما   2- ( ) 26 ـــ 35 عاما

3- ( ) 36 ـــ 45 عاما   4- ( ) 46 ـــ فما فوق

- المؤهل العلمي

1- ( ) اقل من ثانوية عامة   2- ( ) دبلوم كليات مجتمع   3- ( ) بكالوريس

4- ( ) دبلوم عالي   5- ( ) ماجستير   6- ( ) دكتوراه

- التخصص

1- ( ) إدارة /محاسبة   2- ( ) هندسة   3- ( ) علوم (حاسوب ، كيمياء ..اخرى)

4- ( ) اتصالات   5- ( ) اخرى

- عدد سنوات الخبرة

1- ( ) 5 سنوات فاقل   2- ( ) 6 سنوات ـ 10 سنوات

3- ( ) اا سنة ـ 15 سنة   4- ( ) 16 سنة ـ 20 سنة

5- ( ) 21 سنة فأكثر .

ملاحظة: يرجى التكرم باختيار الاجابة التي تعتقدها اكثر وصفا لواقع الشركة ثم ضع عليها اشارة (√) .

الفقـــــــــــــــرة	تنطبق بدرجة عالية جدا	تنطبق بدرجة عالية	تنطبق أحيانا	تنطبق بدرجة ضعيفة	تنطبق بدرجة ضعيفة جدا
*** ابعاد قوى المنافسة**					
1- يصعب الحصول على العملاء لتسويق منتجات الشركة					
2- يظهر عملاء الشركة تهديدا جوهريا فيما يتعلق بالمساومة على الاسعار					
3- لا يوجد مصادر بديلة للحصول على العملاء					
4- يظهر الموردون تهديدا جوهريا للشركة					
5- اسعار منتجات الموردين متغيرة					
6- هناك صعوبة في ضمان مصادر توريد ثابتة					
7- هناك صعوبة في السيطرة على منافذ التوزيع للشركة					
8- تزداد حدة المنافسة في الاسواق الرئيسية بشكل سريع					
9- هناك زيادة في طبيعة الخدمات المقدمة من قبل المنافسين في الاسواق الرئيسية					
10- هناك دخول لشركات جديدة الى الاسواق التي تعمل بها الشركة					
11- تكنولوجيا السوق تتغير بشكل سريع					
12- يصعب استقطاب افراد ذوي مهارات فنية عالية					
*** ابعاد استراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الاقل**					
13- تسعى إدارة الشركة للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير					
14- تسعى إدارة الشركة للاستغلال الامثل للطاقة الانتاجية					
15- تقوم الشركة بمنح انواعا مختلفة من الخصم لتحفيز العملاء على شراء منتجاتها					
16- تميل إدارة الشركة الى تخفيض كلف توزيع منتجاتها					
17- تفكر إدارة الشركة بتصنيع المستلزمات المادية الاساسية لانتاجها					
18- تمارس إدارة الشركة رقابة مركزيه شديدة على الانفاق					
19- تهتم إدارة الشركة بزيادة انتاجية العاملين					
20- الحصول على مزايا السعر اساس في اختيار الموردين من قبل إدارة الشركة					
21- تسعى إدارة الشركة للحصول على المواد الاولية الرخيصة					
22- تميل إدارة الشركة الى التركيز على التطوير من اجل تقليل التكاليف وعدم التوسع في الانفاق .					

الفقـــــــــــرة	تنطبق بدرجة عالية جدا	تنطبق بدرجة عالية	تنطبق أحيانا	تنطبق بدرجة ضعيفة	تنطبق بدرجة ضعيفة جدا
*** ابعاد استراتيجية التمايز**					
23- تستخدم الشركة التقنيات المتطورة في الانتاج					
24- تعطي إدارة الشركة اهتماما كبيرا لعمليات الترويج من اجل بناء السمعة لمنتجاتها					
25- تسعى إدارة الشركة الى امتلاك شبكة توزيع عالمية كفوْة					
26- نظام المواصفات النوعية المتبع في الشركة يضمن مستوى عالي من الجودة للمنتج					
27- تسعى إدارة الشركة لاستقطاب الافراد ذوي المؤهلات العلمية والفنية العالية					
28- تميل إدارة الشركة لشراء مستلزمات الانتاج الاساسية من مصادر عالمية معروفة في مجال صناعتها					
29- تعطي إدارة الشركة اهتماما كبيرا لتطوير منتجاتها					
30- تسعى إدارة الشركة الى تحسين مستوى الرواتب والاجور باستمرار					
31- تتميز الشركة بسرعة الاستجابة للطلبات السوقية					
*** ابعاد الميزة التنافسية**					
32- الميزة الاساسية للشركة في الاسواق التي تسعى اليها هي انخفاض الاسعار نسبيا					
33- تتمتع الشركة بميزة انخفاض كلف الانتاج المباشرة					
34- تتمتع الشركة بميزة انخفاض كلف العمل المباشرة التي تؤثر في العملية الانتاجية					
35- تتمتع الشركة بميزة انخفاض كلف الانتاج غير المباشرة والتي تنتج من زيادة خبرة الشركة في الاسواق التي تعمل فيها					
36- تتمتع الشركة بانخفاض كلف الانتاج غير المباشرة والتي تنتج من الاستغلال الامثل للطاقة الانتاجية					
37- تنتهج إدارة الشركة سياسات بيعية باسعار اقل من اسعار المنافسين في الاسواق المستهدفة					
38- تمتاز منتجات الشركة بالنوعية الجيدة					
39- تمتاز منتجات الشركة بالاعتمادية وتوفرها عند طلب العميل					
40- تتميز إدارة الشركة بقدرتها على الابتكار والتجديد في اساليب الانتاج					
41- تمتاز الشركة بالمرونة والاستجابة لتقلبات الطلب على منتجاتها					
42- تشعر ان تفضيل العملاء لمنتج الشركة يعود الى اداءه الممتاز					
43- تتمتع الشركة بميزة ازدياد الانفاق على البحوث والتطوير					

ملحق (ب)

الهيكل التنظيمي لشركة البوتاس العربية

الهيكل التنظيمي لشركة البوتاس العربية

